



หลักเกณฑ์การประเมิน
สถานะการเป็นระบบราชการ 4.0
(ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2567)

คำนำ

รัฐบาลได้มีนโยบายขับเคลื่อนประเทศด้วยยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 เพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ที่มีการขับเคลื่อนโครงสร้างเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม โดยมีฐานคิดหลักคือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการ ดังนั้นระบบราชการไทยจึงต้องมีการพลิกโฉมและปฏิรูปเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่กำลังเกิดขึ้นจากการเป็นประเทศไทย 4.0 ต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการโดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างนวัตกรรมภาครัฐในการยกระดับไปสู่ “ระบบราชการ 4.0” ที่มีการทำงานเปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน (Open & Connected Government) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) โดยอาศัยปัจจัยหลักสำคัญคือการสานพลังทุกภาคส่วน (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 และใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในปี พ.ศ. 2567 สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้ดำเนินการปรับปรุงเกณฑ์ประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ ต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร.

ธันวาคม 2566

สารบัญ

หน้า

ส่วนที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาของระบบราชการ 4.0	1
1.2 เป้าหมายการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0	2
1.3 การประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0	6
1.4 ผลการดำเนินการที่เกิดขึ้น	9
ส่วนที่ 2 การปรับปรุงเครื่องมือ PMQA 4.0 ฉบับที่ 2 ประจำปี พ.ศ. 2567	13
2.1 ความจำเป็นในการปรับปรุง PMQA 4.0	13
2.2 แนวคิดในการปรับปรุง PMQA 4.0	14
2.3 ความเชื่อมโยงของระบบราชการ 4.0 กับเกณฑ์เครื่องมือ PMQA 4.0	21
ส่วนที่ 3 เกณฑ์การประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 ฉบับที่ 2 ประจำปี พ.ศ. 2567	25
3.1 ระดับในการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0	25
3.2 เกณฑ์ในการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0	27
หมวด 1 การนำองค์การ	27
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	35
หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	43
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	50
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	58
หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ	67
หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ	78
ภาคผนวก	94

ส่วนที่ 1 บทนำ

1.1 ความเป็นมาของระบบราชการ 4.0

ด้วยวิสัยทัศน์ของประเทศไทย “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมีฐานคิดหลักคือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่ สินค้าเชิงนวัตกรรม เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว รัฐบาลจึงมีนโยบายที่จะใช้โมเดลขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม เพื่อพัฒนา ประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 ดังนั้นระบบราชการจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อสอดคล้องกับบริบท ที่เกิดขึ้นจากการเป็นประเทศไทย 4.0 โดยภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก (Better Governance, Happier Citizens) หมายความว่า ระบบ ราชการไทยจะต้องปฏิรูปขนานใหญ่ เพื่อให้สามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นพึ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริง กล่าวคือภาครัฐต้องปรับตัวและต้องพลิกโฉมเข้าสู่ยุคดิจิทัล ยุกระดับประสิทธิภาพภาครัฐสู่สังคมดิจิทัลที่มี การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และอำนวยความสะดวกในการดำเนิน กิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคดิจิทัลท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไม่สามารถคาดเดาได้ ดังนั้น ภาครัฐจึงต้องมุ่งเน้นความคล่องตัวเพื่อขับเคลื่อนภารกิจพิเศษ (Agenda-based) และนำเทคโนโลยีดิจิทัล เข้ามาพลิกโฉมหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (Government 4.0 หรือ Gov. 4.0) อันเป็นฟันเฟืองและเสาหลัก ที่สำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับทิศทางในการบริหารงาน ของประเทศให้ก้าวสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ซึ่งจะส่งผลให้กลไกการพัฒนาระบบราชการมีการปรับตัวต่อ ความท้าทายใหม่ ๆ อีกทั้งเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับนานาประเทศ และยังเป็นการยกระดับ สมรรถนะของหน่วยงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.2 เป้าหมายการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

จากแนวคิดของการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 เพื่อให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลง และการเป็นประเทศไทย 4.0 ตามนโยบายของรัฐบาล ดังนั้นการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 จึงมีเป้าหมายหลัก เพื่อให้ภาครัฐสามารถเป็นที่พึ่ง ที่เชื่อถือและไว้วางใจได้ของประชาชน โดยได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนา ระบบราชการไว้ ดังนี้



ภาพที่ 1 ระบบราชการ 4.0

1. ระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน (Open & Connected Government) ต้องมีความเปิดเผยโปร่งใสในการทำงาน โดยบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการหรือมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน และสามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้ ตลอดจนเปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่น ๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ได้เข้ามามีส่วนร่วม และโอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองออกไปให้แก่ภาคส่วนอื่น ๆ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน โดยการจัดระเบียบความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างให้สอดคล้องกับการทำงาน ในแนวระนาบ ในลักษณะของเครือข่าย มากกว่าตามสายการบังคับบัญชาในแนวตั้ง ขณะเดียวกันก็ยังคงเชื่อมโยงการทำงานภายในภาครัฐด้วยกันเองให้มีเอกภาพและสอดรับประสานกัน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

2. ระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) ต้องทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า โดยตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่า ประชาชนจะได้อะไร มุ่งเน้นแก้ไข ปัญหาความต้องการ และตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องรอให้ประชาชนเข้ามาติดต่อขอรับบริการหรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ (Proactive Public Services) รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลของทางราชการ (Big Government Data) และระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน (Personalized หรือ Tailored Services) พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกโดยมีการเชื่อมโยงกันเองของหน่วยงานราชการเพื่อให้บริการต่าง ๆ สามารถเสร็จสิ้นในจุดเดียว ประชาชนสามารถเรียกใช้บริการของ

ทางราชการได้ตลอดเวลาตามความต้องการของตนและผ่านการติดต่อได้หลายช่องทางผสมผสานกัน ไม่ว่าจะเป็นติดต่อมาด้วยตนเอง อินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย หรือแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ

3. หน่วยงานของรัฐมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government)

ต้องทำงานอย่างเตรียมการณ้ไว้วางหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันเพื่อสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันเวลาตลอดจนเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ รวมทั้งทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน กล่าวคือ

- 1) ในฐานะเป็นผู้สนับสนุนการทำงานของรัฐบาล ก็จะต้องให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง เชิงลึกและสามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้จริง และเกิดความคุ้มค่า
- 2) ในฐานะเป็นผู้กำกับดูแล ก็จะต้องมีความเป็นกลางและตรงไปตรงมา รวมทั้งวางกฎระเบียบให้เหมาะสม (Smart Regulation) และยกเลิกการควบคุมที่ไม่เกิดประโยชน์ลง เพื่อไม่ให้เป็นการภาระหรืออุปสรรคต่อประชาชนหรือการประกอบธุรกิจ
- 3) ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติงาน ก็จะต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อหน้าที่ ทำงานร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในทุกระดับได้ และสามารถบูรณาการเชื่อมโยงการทำงานตามห่วงโซ่ยุทธศาสตร์ตั้งแต่ตั้งต้นจนจบ รวมทั้งใช้ทรัพยากรและบริการต่าง ๆ ร่วมกัน

ฉะนั้น ความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 ดังกล่าวต้องอาศัยกลไกสำคัญอย่างน้อย 3 เรื่อง ได้แก่

1. การผสมพลังทุกภาคส่วน ระหว่างภาครัฐ เอกชน และภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม (Collaboration) เป็นการยกระดับการทำงานให้สูงขึ้นไปกว่าการประสานงานกัน (Coordination) หรือทำงานด้วยกัน (Cooperation) ไปสู่การร่วมมือกัน (Collaboration) อย่างแท้จริง โดยจัดระบบให้มีการวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน มีการระดมและนำเอาทรัพยากรทุกชนิดเข้ามาแบ่งปันและใช้ประโยชน์ร่วมกัน มีการยอมรับความเสี่ยงและรับผิดชอบต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้นร่วมกัน เพื่อพัฒนาประเทศหรือแก้ปัญหาความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น จนไม่มีภาคส่วนใดในสังคมจะสามารถดำเนินการได้ ล่วงด้วยตนเองโดยลำพังอีกต่อไป หรือเป็นการบริหารกิจการบ้านเมืองในรูปแบบ “ประชารัฐ”

2. การสร้างนวัตกรรม (Innovation) เป็นการคิดค้นและแสวงหาวิธีการหรือแนวทาง (Solutions) ใหม่ ๆ อันจะเกิดผลกระทบมหาศาล (Big Impact) เพื่อปรับปรุงและออกแบบการให้บริการสาธารณะและนโยบายสาธารณะให้สามารถตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศหรือตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ อันแปรผันไปตามสภาพพลวัตของการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยรูปแบบห้องปฏิบัติการ (Government Lab/ Public Sector Innovation Lab) และใช้กระบวนการความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)



ในลักษณะที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อสร้างความเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกนึกคิด (Empathize) ก่อนจะสร้างจินตนาการ (Ideate) พัฒนาต้นแบบ (Prototype) ทำการทดสอบปฏิบัติจริงและขยายผลต่อไป หรือเป็นการนำศาสตร์พระราชาวาดด้วย “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” มาประยุกต์ใช้

3. การปรับเข้าสู่การเป็นดิจิทัล (Digitization/Digitalization) เป็นการผสมผสานกันของการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลผ่านการประมวลผลแบบกลุ่มก้อนเมฆ (Cloud Computing) อุปกรณ์ประเภทสมาร์ทโฟน (Smart Phone) และการทำงานร่วมกันผ่านเครื่องมือต่าง ๆ (Collaboration Tools) ทำให้สามารถติดต่อกันได้อย่างทันทีทันใด (Real Time) ไม่ว่าจะอยู่ที่ใด และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่สลับซับซ้อนต่าง ๆ ได้ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของประชาชน เกิดผลกระทบอย่างสูงและมีความคาดหวังต่อการให้บริการของทางราชการที่จะต้องดำเนินการในทุกเวลา ทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์ และทุกช่องทาง ได้อย่างมั่นคง ปลอดภัย และประหยัด

ในส่วนของการข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐต้องได้รับการปรับเปลี่ยนกระบวนกรทางความคิด (Mindset) ให้ตนเองมีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ (Public Entrepreneurship) เพิ่มทักษะให้มีความสามารถที่จำเป็นและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตน อันจะช่วยทำให้สามารถแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (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)	การทำงานร่วมกันของส่วนราชการแบบบูรณาการอย่างแท้จริง ในเชิงยุทธศาสตร์ตั้งแต่ระดับการวางนโยบายไปจนถึงการนำไปปฏิบัติ (Mission and Strategy)
การทำงานยังไม่อยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์อย่างเต็มรูปแบบ และยังเป็นการทำงานตามสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง (Fragmentation, Hierarchy, Silo, Vertical Approach)	การทำงานมีการเชื่อมโยงผ่านระบบเทคโนโลยีดิจิทัล อย่างเต็มรูปแบบตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ ทำให้เกิดการทำงานที่บูรณาการเชื่อมโยงงานในส่วนราชการและเครือข่ายในแนวนอน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริการประชาชน (End-to-end process flow, Cross-boundary, Horizontal approach)
ให้บริการเป็นมาตรฐานเดียวกันอย่างตายตัวตามสิทธิพื้นฐานของบุคคลที่รัฐกำหนด (Standardization)	ให้บริการตามความต้องการเฉพาะบุคคลซึ่งสามารถออกแบบ/เลือกรูปแบบ/วิธีการในการขอรับบริการได้ (Customization, Personalization)

ระบบราชการเดิม	ระบบราชการใหม่ (ระบบราชการ 4.0)
การดำเนินงานเชิงรับ ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Reactive/Passive)	การดำเนินงานที่ตอบสนองทันที/ทันเวลา/เชิงรุก ทันท่วงที การเปลี่ยนแปลง มีการคาดการณ์ไวล่วงหน้า (Pro-Active, Agile, Predictive)
ยึดกฎเกณฑ์ และมุ่งเน้นแต่การปฏิบัติงานตามเป้าหมาย (Rule-based, Performance-oriented)	สร้างนวัตกรรม การออกระเบียบข้อบังคับอย่างชาญฉลาด มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Innovation, Smart Regulation, Result-oriented)
ปฏิบัติงานตามนโยบาย ขับเคลื่อนโดยภาครัฐเป็นศูนย์กลาง (Government-driven)	ปฏิบัติงานโดยเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centric)
ระบบการทำงานที่ล่าช้า มีต้นทุนสูง (Red tape, Costly)	สร้างคุณค่าในการให้บริการแก่ประชาชน ทำน้อยได้มาก (Creating value for public, Doing more and better with less)
เปิดเผยข้อมูลตามที่ร้องขอเฉพาะราย / เปิดเผยข้อมูลจำกัด (Closed system, Upon Request only)	เปิดเผยข้อมูลเป็นปกติ (default) ในรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ ได้ทันทีโดยไม่ต้องร้องขอ (Open system, Open access)
การปฏิบัติงานตามขั้นตอนแบบเดิม ๆ (Routine Work)	สามารถแก้ไขปัญหาโดยไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการทำงาน รูปแบบเดิมและสามารถตอบสนองได้ทันที (Non-routine problem solving, Real-time capability)
ต่างหน่วยงานต่างทำงานกันอย่างลำพังโดยไม่มี การแบ่งปันทรัพยากรเพื่อใช้งานร่วมกัน (Stand-alone)	ศูนย์บริการและทำงานร่วมกัน เพื่อลดต้นทุนเพิ่มประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน (Shared Services)
วางนโยบาย และปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้สึก และคาดเดา เอาเอง (Intuition)	ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการของประชาชน และวางนโยบายที่สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง (Data-driven, Demand-driven, Actionable policy solutions)
บริการประชาชนเฉพาะในเวลาราชการ (Office-hours only)	บริการประชาชนตามความต้องการ (On-demand services)
มีความเชี่ยวชาญ/ชำนาญเฉพาะทาง (Expert/Specialist)	มีความสามารถในการใช้ความรู้ สติปัญญา และข้อมูล สารสนเทศ เพื่อแก้ไขปัญหาและสร้างคุณค่า (Knowledge worker) มีความสามารถในการเรียนรู้ (Educability) มีเหตุผลในเชิงจริยธรรม (Ethic ability)
ข้าราชการแบบดั้งเดิม (Public administrator)	มีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ (Public Entrepreneurship)



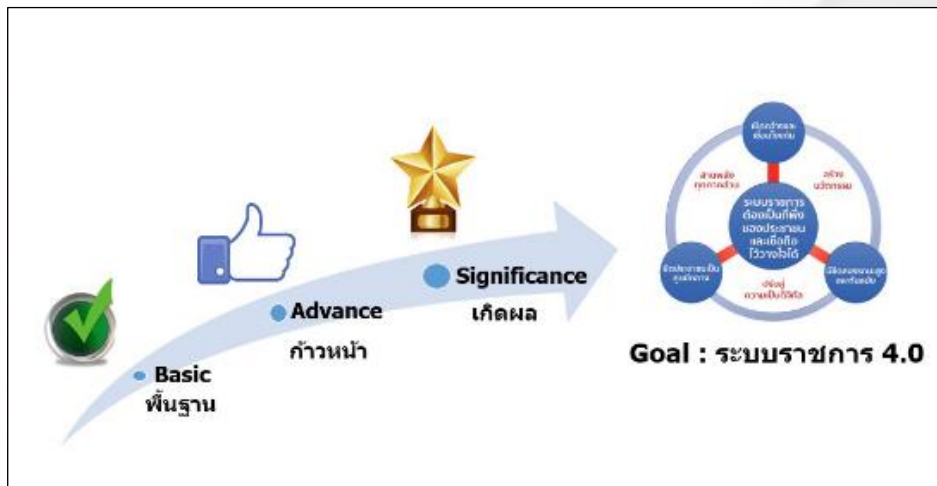
1.3 การประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0

จากแนวคิดของระบบราชการ 4.0 ดังกล่าว สำนักงาน ก.พ.ร. ได้นำมาพัฒนาเครื่องมือเพื่อส่งเสริมให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์การเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ 4.0 โดยเชื่อมโยงกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมให้ส่วนราชการนำมาใช้ในการวิเคราะห์และปรับปรุงองค์การตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 ส่วนราชการได้มีความคุ้นเคยกับโครงสร้างของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งมี 7 หมวด แบ่งเป็นหมวดกระบวนการ 6 หมวด หมวดผลลัพธ์ 1 หมวด รวมคะแนน 1000 คะแนน

แม้ว่าส่วนราชการจะมีความคุ้นเคยกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ทั้ง 7 หมวด รวมถึงข้อกำหนดของเกณฑ์ PMQA ทั้งในกระบวนการรับรองการทำงานขั้นพื้นฐานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554 (ระดับการพัฒนาที่ 250 - 275 คะแนน) และใช้เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศรายหมวดตามแนวทางการสมัครรางวัลตามความสนใจและความพร้อมของส่วนราชการ (ระดับ 300 คะแนนขึ้นไป) แต่ทั้งสองแนวทางยังมีแนวคิดในเชิงตั้งรับ (Reactive) คือเป็นการดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไป หรือพัฒนาปรับปรุงโดยยึดบริบทของส่วนราชการเป็นที่ตั้ง จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเชื่อมโยงแนวคิดการพัฒน่องค์การไปสู่การบูรณาการกับทิศทางการพัฒนาและยุทธศาสตร์ของประเทศ รวมทั้งการเร่งให้เกิดการปรับปรุงผ่านกลไกของการสร้างนวัตกรรมทั่วทั้งองค์การและการปรับตัวให้เข้าสู่ยุคเทคโนโลยีดิจิทัลที่กำลังเปลี่ยนแปลงโลกให้เกิดผล กล่าวคือใช้กลไกของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาปรับการดำเนินการจากแนวคิดแบบตั้งรับไปสู่การทำงานเชิงรุก (Proactive) และการสร้างนวัตกรรมสู่ประสิทธิผลและตอบสนองการพัฒนาประเทศ (Effective & Innovative)

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ออกแบบเครื่องมือการประเมินสถานะองค์การในการเป็นระบบราชการ 4.0 หรือ PMQA 4.0 เป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินเพื่อตอบสนองพันธกิจตามหน้าที่ส่วนราชการ และเชื่อมโยงสู่ยุทธศาสตร์และผลลัพธ์ด้านการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยเข้าใจความท้าทายทั้งของส่วนราชการและทิศทางการพัฒนาประเทศ เพื่อตั้งเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ท้าทาย โดยมีระดับการพัฒนา 3 ระดับ (ดังภาพที่ 2) คือ

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



ภาพที่ 2 สามระดับของการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

โดยแนวคิดระดับการพัฒนา 3 ระดับ อาจอธิบายเชื่อมโยงกับมิติต่าง ๆ ของระบบราชการ 4.0 ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 มิติของการพัฒนาในแต่ละระดับสู่ระบบราชการ 4.0

หัวข้อ	พื้นฐาน/Basic (Systematic)	ก้าวหน้า/Advanced (Proactive)	เกิดผล/Excellence (Effective & innovative)
การสานพลัง Collaboration	ความร่วมมือ Cooperation	การบูรณาการ Integration	การค้นหาคำตอบจากการร่วมใจทุกภาคส่วน Collective Solution
นวัตกรรม Innovation	นวัตกรรมของกระบวนการทำงาน Internal Processes	นวัตกรรมของบริการ/ผลผลิต Services /outputs	นวัตกรรมด้านนโยบายที่เกิดผลกระทบสูง Policy/outcomes
การปรับสู่ดิจิทัล Digitalization	ดิจิทัลเพื่อการจัดการสำนักงาน และการสื่อสาร Collection of data & communication	กระบวนการตั้งแต่ต้นน้ำจรดปลายน้ำ Citizen experience End to end process	บูรณาการและเชื่อมโยงด้วยดิจิทัลให้เกิดผล Integrated and connectedness
ลูกค้า Customer	คุณภาพการบริการและความพึงพอใจ Service quality and customer satisfaction	บริการเชิงรุก สร้างความผูกพัน Proactive services CRM	การบริการที่ออกแบบเฉพาะราย Personalized services Individual service
กระบวนการ Process	กระบวนการทำงานที่ได้มาตรฐาน Standardization	การปรับปรุงจากการใช้ข้อมูล Data-driven improvement	การปรับปรุงในทุกส่วนและสร้างความเป็นเลิศ Integrated process improvement Operational excellence
บุคลากร People	ตอบสนองตามระเบียบสั่งการจากบน Rule-base Responsive Top-down	โปร่งใส เป็นมืออาชีพ ทำงานร่วมสายงานอื่น Integrity Professional Tran-disciplinary	นักแก้ปัญหา กล้าคิดริเริ่ม มีจิตสำนึกของความเป็นเจ้าของกิจการ Problem solvers Initiative Entrepreneurships
ภาวะผู้นำ Leadership	ประสิทธิผลของการนำ Effective leadership	ผูกพัน ใส่ใจ รุยละเอียด Actively engaged Pay attention to details	ผู้นำที่มีทักษะการนำในยุคใหม่ 21 st century leadership
ผลลัพธ์ Results	การบรรลุเป้าหมายของส่วนงาน Organization	การบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม Sector	การบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ประเทศ National strategy

ระดับพื้นฐาน เป็นการดำเนินงานที่เป็นระบบในเชิงตั้งรับ (Reactive) คือ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ และระเบียบปฏิบัติ **ระดับก้าวหน้า** เป็นการดำเนินงานในเชิงรุก (Proactive) คือ คิดและวิเคราะห์ก่อนที่จะปฏิบัติงาน และมีการคาดเดาเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นล่วงหน้า **ระดับเกิดผล (การพัฒนาต่อเนื่อง)** เป็นการดำเนินการที่มีประสิทธิผลและมีนวัตกรรม (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) คือ นวัตกรรมที่นำมาใช้ พัฒนา และสร้างคุณค่าในงานบริการภาครัฐ การปรับปรุงบริการหรือสร้างบริการใหม่ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการให้บริการประชาชน ไปสู่นวัตกรรมเชิงนโยบาย (Policy/Outcome) เป็นการคิดริเริ่มนโยบาย กฎหมายและกฎระเบียบใหม่ ๆ ให้ทันสมัย เหมาะสม และทันต่อสถานการณ์

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 คือ การให้บริการที่มีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการ (Service Quality and Customer Satisfaction) ไปสู่การให้บริการในเชิงรุกและการแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ (Proactive Services, Compliant Resolution Management (CRM)) คือ มีการวางแผนรองรับการบริการที่อาจมีการเปลี่ยนแปลง มองเห็นปัญหา และมีกระบวนการในการแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบเพื่อไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำอีก และพัฒนามาสู่การให้บริการที่สามารถออกแบบตรงกับความต้องการของประชาชน (Personalized Services) หรือคิดร่วมกันเพื่อสร้างกลไกขึ้นมาใหม่ (Government Lab)

5) กระบวนการ (Process) ระดับตั้งรับในการจัดการกระบวนการ คือ การทำงานอย่างเป็นระบบได้มาตรฐาน มีการจัดทำคู่มือมาตรฐานในการทำงาน และการบริการ (Standardization) มีการปรับปรุงงานตามวงจร P-D-C-A ไปสู่เชิงรุกในการปรับปรุงกระบวนการโดยวิเคราะห์จากข้อมูลทั้งภายในและภายนอก (Data-driven Improvement) เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงว่า ปัญหาอยู่ตรงไหนและปรับปรุงอย่างเป็นระบบ การกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม จนสามารถเทียบเคียง (Benchmark) กับกระบวนการทำงานขององค์กรอื่น เพื่อใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เป็นเลิศ (Integrated Process Improvement Operational Excellence)

6) บุคลากร (People) ระดับตั้งรับ คือ บุคลากรที่ปฏิบัติตามระเบียบ ตอบสนอง และทำงานตามการสั่งการที่มาจากระดับบนสู่ระดับล่าง (Rule-base, Responsive, Top-down) การพัฒนาไปสู่เชิงรุก

คือ เป็นบุคลากรที่มีจิตสำนึก มีความเชี่ยวชาญ มีความคล่องตัว มีความสามารถหลากหลาย (Integrity, Professional, Tran-disciplinary) และเมื่อพัฒนาไปสู่ระดับเกิดผล คือ เป็นบุคลากรที่แก้ปัญหาเป็น คิดริเริ่ม และมีความเป็น เจ้าของธุรกิจ (Problem Solvers, Initiative, Entrepreneurship)

7) ภาวะผู้นำ (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)

การมุ่งเน้นของเครื่องมือ PMQA 4.0

เครื่องมือการประเมินสถานะองค์กรในการเป็นระบบราชการ 4.0 หรือ PMQA 4.0 ถูกออกแบบมาเพื่อให้หน่วยงานนำไปใช้ขับเคลื่อนดังนี้

- 1) เน้นให้ส่วนราชการเข้าใจบทบาทและผลการดำเนินงานของตน ที่มีผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ประเทศ และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
- 2) เน้นการปรับเปลี่ยนให้ทันการเปลี่ยนแปลง
- 3) ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมในทุกระดับ
- 4) การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้ตอบสนองได้รวดเร็ว แก้ปัญหา และเชื่อมโยง เพื่อสร้างขีดสมรรถนะที่สูงขึ้น
- 5) เน้นผลลัพธ์ทั้งปัจจุบันและอนาคต

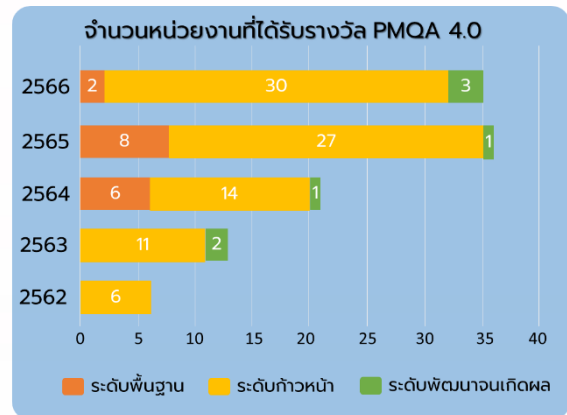
1.4 ผลการดำเนินการที่เกิดขึ้น

การดำเนินการตั้งแต่ปี 2562 ได้มีหน่วยงานที่สมัครเพื่อขอรับการประเมินเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสูงสุด ในปี พ.ศ. 2563 คือจำนวน 239 หน่วยงาน มีหน่วยงานที่ได้รับการรับรองในระดับก้าวหน้า (Advance) คือ มีผลการประเมินสูงกว่า 400 คะแนน ขึ้นไป สะสมมากกว่า 58 หน่วยงาน ส่งผลให้เกิดพัฒนาการและประสิทธิผลในระบบงานต่าง ๆ และสู่ความเป็นราชการ 4.0 ดังตัวอย่างในตารางข้างล่างดังนี้



ตารางที่ 3 สถิติการสมัครและได้รับรางวัล

ปี	จำนวนหน่วยงาน ที่สมัครรางวัล	จำนวนหน่วยงาน ที่ได้รับรางวัล	คิดเป็นร้อยละ
2562	232	6	2.59
2563	239	13	5.44
2564	165	15	9.09
2565	176	27	15.34
2566	194	35	18.04



ตารางที่ 4 ตัวอย่างประสิทธิผลของการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

มิติ	ตัวอย่างประสิทธิผลในระบบงาน
เปิดกว้างและ เชื่อมโยงกัน	■ กรมสรรพากร: กำหนดทิศทาง Digital RD โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ออกแบบกระบวนการทำงานให้มีความเชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการให้บริการ ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน โดยสร้างกลไกให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกได้เข้ามามีส่วนร่วม เพื่อร่วมกันออกแบบกระบวนการทำงานให้ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ และเชื่อมโยงฐานข้อมูลภายในกับหน่วยงานภายนอก ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลของกรมสรรพากร ■ กรมธนารักษ์: โครงการธนารักษ์ประชารัฐ โดยการนำที่ราชพัสดุ ไปสนับสนุนเป็นที่อยู่อาศัยที่ดินทำกินให้แก่ประชาชนผู้มีรายได้น้อย รวมทั้งการรับรองสิทธิให้แก่ผู้ครอบครองที่ราชพัสดุ โดยมีขอบ ให้ถูกต้องตามกฎหมายผ่านกระบวนการร่วมมือของส่วนงานต่าง ๆ ได้แก่ หน่วยงานท้องถิ่น อบต. การไฟฟ้าการประปา ธนาคารและสถาบันการเงินจนเกิดผลสำเร็จ ทำให้ประชาชนได้รับสิทธิการเช่าที่ราชพัสดุอย่างถูกต้อง สามารถนำหลักฐานการเช่านั้น ไปแปลงเป็นเงินทุนสร้างอาชีพและรายได้ ■ กรมพัฒนาที่ดิน: โครงการบริหารจัดการพื้นที่เกษตรกรรม (Zoning by Agri-Map) กรมพัฒนาที่ดินได้จัดทำแผนที่เกษตรเพื่อการบริหารจัดการเชิงรุก โดยร่วมกับเนคเทค พัฒนาระบบแผนที่เกษตรบนสมาร์ตโฟนและใช้งานบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อการปรับเปลี่ยนผลผลิตทางการเกษตรในพื้นที่ที่เหมาะสม เอื้อให้เกษตรกรเลือกปรับได้ตามความต้องการ ทั้งเกษตรผสมผสาน ปศุสัตว์ ประมง หรือปลูกพืชเศรษฐกิจอื่น ๆ ตามความต้องการ โดยบูรณาการกับแผนงานที่ครอบคลุมสาขาอาชีพของเกษตรกรได้อย่างเป็นรูปธรรม ■ กรมบังคับคดี: LED Big Data กรมบังคับคดีพัฒนาระบบการปฏิบัติงานและบริการประชาชน โดยจัดทำระบบข้อมูลด้านการบังคับคดี เชื่อมโยง Big Data จากฐานข้อมูล การบังคับคดีแฟ้ม 8 ปีย้อนหลังมาวิเคราะห์ประเภทหนี้และผลกระทบ

มิติ	ตัวอย่างประสิทธิผลในระบบงาน
	ทางเศรษฐกิจ ร่วมกับธนาคารแห่งประเทศไทย เพื่อใช้ในการติดตามคดีทางเศรษฐกิจให้เกิดประสิทธิผล ■ จังหวัดพังงา: ศูนย์ตอบโต้ภาวะฉุกเฉินทางทะเล จังหวัดพังงาได้จัดตั้งศูนย์ตอบโต้ฉุกเฉินทางทะเล เพื่อสร้างความปลอดภัยและการจัดการภัยในทางทะเล โดยจัดตั้งคณะกรรมการบูรณาการกับ 21 หน่วยงานภายในจังหวัด ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความปลอดภัยและการจัดการเมื่อเกิดภัยทางทะเล เพื่อพิจารณา ตั้งแต่การป้องกันการเกิดเหตุทางทะเลการจัดการเมื่อเกิดเหตุทางทะเล และการช่วยเหลือผู้บาดเจ็บและลดการเสียชีวิต
ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง	■ กรมสรรพากร: ใช้นวัตกรรม My Tax Account มาใช้สนับสนุนการจัดเก็บภาษีรายได้บุคคลธรรมดา ซึ่งมีจำนวนมากกว่า 11 ล้านแบบต่อปี โดยอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูล และการบริการผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยบูรณาการข้อมูลเชื่อมโยงกับหน่วยงานเจ้าของข้อมูล รวมจำนวน 9 รายการได้แก่ ประกันสังคม เบี้ยประกันสุขภาพของผู้มีเงินได้ เงินบริจาค เงินสมทบกองทุนบำเหน็จบำนาญ เบี้ยประกันสุขภาพของบิดามารดา ดอกเบี้ยเงินกู้ยืมเช่าซื้อ และเงินทุนสะสมการออมแห่งชาติ รวมทั้งภาษีเงินได้ที่หัก ณ ที่จ่ายของกรมบัญชีกลาง ระบบนี้ช่วยให้ผู้เสียภาษีสามารถตรวจสอบข้อมูลการลดหย่อนต่างๆได้ด้วยตัวเอง และตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ ทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ในการตรวจสอบและขอคืนเงินภาษีได้ด้วยตนเอง ■ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข: ระบบสุขภาพปฐมภูมิ เป็นการปรับปรุงแบบการดูแลประชาชน จากรูปแบบเชิงรับเน้นการรักษาเป็นการดูแลในรูปแบบเชิงรุกเน้นการส่งเสริมสุขภาพป้องกันและการดูแลแบบองค์รวม รวมถึงการดูแลต่อเนื่องตลอดช่วงชีวิต มากกว่าการรักษาเป็นครั้ง ๆ โดยให้ความสำคัญกับประชาชนด้านสุขภาพตลอดอายุขัยของบุคคลที่มีผลต่อชีวิตและการดูแลการรักษาเจ็บป่วยตามหลักวิทยาศาสตร์ครอบคร้ว ประกอบด้วยทีมผู้ให้บริการสุขภาพปฐมภูมิในพื้นที่ หน่วยบริการปฐมภูมิ บูรณาการกับสาธารณสุข โดยมีการทำงานที่ร่วมกันเพื่อให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยมีส่วนร่วมจากภาคส่วนต่าง ๆ ผ่านกลไกนโยบายและมาตรการเพื่อจัดการปัจจัยด้านสุขภาพ รวมทั้งปัจจัยทางสังคมและเศรษฐกิจ ได้นำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการดำเนินการได้แก่ โปรแกรมคุยกับหมอ โปรแกรมระบบยืนยันตัวตนทางดิจิทัล และข้อมูลสุขภาพส่วนบุคคลที่ประชาชนแต่ละคนเข้าถึงได้ด้วยตนเอง ■ จังหวัดขอนแก่น: โครงการ KK4D เป็นแพลตฟอร์มสมาร์ตฟาร์มมิ่ง เพื่อสร้างนวัตกรรมเกษตรที่ทันสมัย ผ่านการเชื่อมโยงการส่งงานบนอินเทอร์เน็ตที่เรียกว่า IoT สามารถนำไปใช้ส่งเสริมให้เกษตรกรทำการเกษตรแม่นยำ บริหารแปลงปลูกพืชอินทรีย์สร้างรายได้ครัวเรือน สร้างอาชีพที่ยั่งยืน เลิกการใช้สารพิษสารเคมีที่มีผลกระทบต่อเกษตรกรโดยตรง และมุ่งสู่เกษตรอัจฉริยะ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาเมืองขอนแก่นให้เป็นเมืองที่น่าอยู่ น่าอาศัย และยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกร



มิติ	ตัวอย่างประสิทธิผลในระบบงาน
มีขีดสมรรถนะสูง และทันสมัย	■ กรมสรรพากร: การปรับปรุงกฎหมายและออกมาตรการภาษี ให้มีความทันสมัยรองรับรูปแบบการประกอบธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง เช่น การประกอบธุรกิจสินทรัพย์ดิจิทัล การซื้อขายและจัดเก็บภาษี e-Service และการนำ Blockchain มาใช้ในการจัดเก็บภาษี และติดตามการคืนภาษี เป็นต้น ■ กรมสอบสวนคดีพิเศษ: Application Rootan กรมสอบสวนคดีพิเศษได้พัฒนาเครื่องมือแจ้งเตือนภัยและสร้างการรับรู้ ให้ประชาชนได้ตระหนักรู้ถึงภัยไซเบอร์ ผ่านการแจ้งข้อมูลเบาะแสอย่างง่าย สะดวกและรวดเร็ว เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถนำวิเคราะห์ ตรวจสอบสืบสวนขยายผล ดำเนินคดีกับผู้กระทำผิด เห็นแนวโน้มสถานการณ์ของอาชญากรรมทางไซเบอร์ ในรูปแบบต่าง ๆ ในปัจจุบัน แอปพลิเคชันนี้ เป็นโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่พัฒนาขึ้นโดยบุคลากรของกรมเอง มีเมนูการใช้หลักอยู่ 4 เมนูหลัก ตั้งแต่การแจ้งเบาะแส การร้องเรียนร้องทุกข์ การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับภัยทางไซเบอร์ และรายละเอียดของการติดต่อหน่วยงาน ■ กรมสรรพสามิต: ระบบ “Visual Direct Coding” ซึ่งเป็นระบบการบริหารจัดเก็บภาษีสินค้าเบียร์ที่ทันสมัย มาแทนระบบแบบเดิมซึ่งมีการปลอมแปลงได้ง่าย เพราะระบบนี้มาพร้อมเครื่องตรวจวัดปริมาณน้ำเบียร์ที่ไหลผ่านท่อที่ถูกต้องแม่นยำ ช่วยให้จัดเก็บภาษีได้เต็มเม็ดเต็มหน่วย โดยลดปริมาณกำลังคนที่ต้องลงไปตรวจสอบ รวมทั้งมีรหัสควบคุมบนบรรจุภัณฑ์ ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ รองรับการติดตามได้ โดยมีค่าใช้จ่ายที่ลดลง

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

ส่วนราชการที่ดำเนินการจนผ่านการประเมินในระดับก้าวหน้าและพัฒนางานเกิดผลเกิดจากปัจจัยความสำเร็จสำคัญดังนี้

- 1) การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารระดับสูง ในการวางแผนเพื่อการปรับปรุงและยกระดับการพัฒนาตามแนวทางของ PMQA 4.0 โดยเน้นผลลัพธ์ในระยะยาวมากกว่าแผนงานในระยะสั้นหรือรายปี
- 2) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิผล บูรณาการกับยุทธศาสตร์ชาติ ตอบโจทย์การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน สร้างการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติได้อย่างเกิดประสิทธิผล
- 3) มีทีมงานสนับสนุนภายในองค์กรที่มีความเข้มแข็ง มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ เครื่องมือ และการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ
- 4) ค้นหาเครื่องมือใหม่ ๆ จากภายนอก สร้างนวัตกรรมจากภายใน ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี
- 5) บูรณาการการทำงานร่วมกับเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกในทุกระดับ

ส่วนที่ 2 การปรับปรุงเครื่องมือ PMQA 4.0

ฉบับที่ 2 ประจำปี พ.ศ. 2567

2.1 ความจำเป็นในการปรับปรุง PMQA 4.0

นับจากปีพ.ศ. 2562 เมื่อมีการเริ่มต้นใช้นโยบายการพัฒนาระบบราชการสู่ 4.0 สภาพแวดล้อมการแข่งขันทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ปรับเปลี่ยนหน้าไปอย่างมาก เริ่มจากการปรับเปลี่ยนพลิกผันของเทคโนโลยีดิจิทัล ความรุนแรงของสภาวะภูมิอากาศโลกและการเกิดของโรคระบาดโควิด19 ทั่วโลก ส่งผลให้การใช้ชีวิตประจำวัน อาชีพ ธุรกิจ การแข่งขันทางการค้า เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากทั้งในด้านส่งผลเป็นข้อได้เปรียบ และความเสี่ยงแก่ระบบราชการไทย

ในขณะเดียวกันประเทศไทยได้เข้าสู่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566-2570 ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อ **พลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่า อย่างยั่งยืน”** โดยกำหนดเป้าหมายหลักไว้ 5 ประการ ประกอบด้วย

- 1) **การปรับโครงสร้างภาคการผลิตและบริการสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม** ชีตความสามารถในการแข่งขันของภาคการผลิตและบริการสำคัญ ผ่านการผลักดันส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่ม โดยใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์ ที่ตอบโจทย์พัฒนาการของสังคมยุคใหม่และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- 2) **การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่** มุ่งพัฒนาให้คนไทยมีทักษะและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับโลกยุคใหม่ ทั้งทักษะในด้านความรู้ ทักษะทางพฤติกรรม และคุณลักษณะตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม และเร่งรัดการเตรียมพร้อมกำลังคนให้มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน และเอื้อต่อการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ภาคการผลิตและบริการเป้าหมายที่มีศักยภาพและผลิตภาพสูงขึ้น รวมทั้งให้ความสำคัญกับการสร้างหลักประกันและความคุ้มครองทางสังคมที่สามารถส่งเสริมความมั่นคงในชีวิต
- 3) **การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม** มุ่งลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม ทั้งในเชิงรายได้ พื้นที่ ความมั่งคั่ง และการแข่งขันของภาคธุรกิจ ด้วยการสนับสนุนช่วยเหลือกลุ่มเปราะบางและผู้ด้อยโอกาส
- 4) **การเปลี่ยนผ่านการผลิตและบริการไปสู่ความยั่งยืน** มุ่งลดการก่อกมลพิษ ควบคู่ไปกับการผลักดันให้เกิดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับขีดความสามารถในการรองรับของระบบนิเวศ ตลอดจนลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก



- 5) การเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงภายใต้บริบทโลกใหม่ มุ่งสร้างความพร้อมในการรับมือและแสวงหาโอกาสจากการเป็นสังคมสูงวัย การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ภัยโรคระบาด และภัยคุกคามทางไซเบอร์ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกลไกทางสถาบันที่เอื้อต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมดิจิทัลยุคใหม่ รวมทั้งปรับปรุงโครงสร้างและระบบการบริหารงานของภาครัฐให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบททางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีได้อย่างทันเวลา มีประสิทธิภาพ และมีธรรมาภิบาล

2.2 แนวคิดในการปรับปรุง PMQA 4.0 ฉบับที่ 2 ประจำปี พ.ศ. 2567

ด้วยเหตุผลดังกล่าว อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพภาครัฐ ได้มีคำสั่งที่ 3/2566 เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานปรับปรุงเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อพิจารณากรอบและแนวทางในการปรับปรุงเกณฑ์การประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 ซึ่งเป็นเกณฑ์ในการพิจารณารางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ประจำปี พ.ศ. 2567 โดยมีวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงเกณฑ์เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งเป็นการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ดังนี้

- 1) สร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ ในมิติต่าง ๆ เช่น ขีดความสามารถในการแข่งขันด้านดิจิทัล และความพร้อมในการเป็นรัฐบาลดิจิทัล
- 2) สอดคล้องกับแผนพัฒนาระบบราชการไทย ตามแนวทางที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566-2570 ที่มุ่งเน้นภาครัฐที่ทันสมัยและน่าเชื่อถือ เป็นรัฐที่ล้ำหน้า และรัฐที่เปิดกว้าง ในการยกระดับบริการภาครัฐ ผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง ลดบทบาทภาครัฐ เปิดการมีส่วนร่วมกับภาคส่วนอื่นและเร่งเพิ่มผลิตภาพภาครัฐด้วยนวัตกรรมและดิจิทัล
- 3) ขับเคลื่อนภาครัฐรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยนำเอกลักษณ์ของเกณฑ์ความเป็นเลิศในต่างประเทศ ได้แก่ Baldrige Excellence, EFQA เป็นต้น ซึ่งสร้างจากพื้นฐานระบบบริหารจัดการขององค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และสอดแทรกทฤษฎีการบริหารจัดการที่องค์กรชั้นนำได้นำไปใช้
- 4) นำไปสู่การพัฒนาตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ครอบคลุมประเด็นเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals - SDGs) และ BCG Economy - โมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน เศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว (Bio-Circular-Green Economy) โดยเป้าหมายขององค์การสหประชาชาติ ซึ่งมีทั้งหมด 17 ประเด็นแบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคม (Social) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) และด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human)



ภาพที่ 3 แนวทางการปรับปรุงเกณฑ์การประเมินสถานการณ์เป็นระบบราชการ 4.0

จากแนวคิดดังกล่าวได้นำมาวิเคราะห์เพื่อจัดทำแนวทางการปรับปรุงทั้ง 4 เรื่อง ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เน้นขีดความสามารถในการแข่งขันด้านดิจิทัล และแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล โดยพิจารณาจาก

1.1 ผลการจัดอันดับขีดความสามารถทางการแข่งขันด้านดิจิทัลของประเทศ ของสถาบัน IMD ประจำปี 2565 ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 40 จาก 63 ประเทศ ซึ่งมีพัฒนาการค่อนข้างดีทางด้านเทคโนโลยี โดยมีความท้าทายในด้านการพัฒนาความรู้และการเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต การปรับปรุงกฎระเบียบให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และยกระดับความสามารถในการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่สำคัญในยุคที่ข้อมูลและระบบต่าง ๆ และการเชื่อมโยงกันอย่างเปิดกว้างมากขึ้น ตลอดจนด้านการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของคนไทยและกำลังคนดิจิทัลให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่ส่งผลต่อเศรษฐกิจดิจิทัล รวมถึงการปรับแผนกลยุทธ์ให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก แนวโน้มทางการตลาดของภาคเอกชนในอนาคตโดยระบุเป้าหมายในการยกระดับขีดความสามารถด้านความรู้ด้านเทคโนโลยี และด้านความพร้อมในอนาคต

1.2 ดัชนีรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ประจำปี 2022 (UN E-Government Survey 2022) ที่จัดทำโดยสำนักงานกิจการเศรษฐกิจและสังคมแห่งสหประชาชาติ (United Nations Department of Economic and Social Affairs – UN DESA) ผลจากการจัดอันดับจาก 193 ประเทศสมาชิกองค์การสหประชาชาติ อันดับของประเทศไทยปรับขึ้นมาจากอันดับที่ 55 จากอันดับที่ 57 ในปี 2563 ด้วยคะแนน 0.7660 ที่เพิ่มขึ้นจากปี 2563 ที่อยู่ที่ 0.7565 คะแนน พร้อมกับการจัดอันดับให้อยู่ในกลุ่มที่มีการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลในระดับสูงมาก โดยในภูมิภาคอาเซียน ไทยอยู่ในอันดับที่ 3 รองจากสิงคโปร์ (อันดับที่ 12 ของโลก) และ



มาเลเซีย (อันดับที่ 53 ของโลก) ตามลำดับ และมีเป้าหมายอยู่ในอันดับที่ 40 ของโลก ในปี 2570 โดยการจัดอันดับพิจารณาจาก 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1) ดัชนีรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government Development Index: EGDI) พิจารณาจาก 3 ด้านที่สำคัญ ได้แก่

1.1) การให้บริการออนไลน์ (Online Service Index) แบ่งระดับของการให้บริการทางออนไลน์ของ e-Government เป็น 4 ระดับ ประกอบด้วย

1.1.1) การให้ข้อมูลแก่ประชาชนผ่านเว็บไซต์ (Stage 1 Emerging Information Services)

1.1.2) การให้ข้อมูลแบบมีปฏิสัมพันธ์อย่างง่าย (Stage 2 Enhance Information)

1.1.3) การบริการให้ประชาชนสามารถทำธุรกรรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ Online Service (Stage 3 Transaction Information)

1.1.4) การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในประเด็นต่าง ๆ (Stage 4 Connected Information)

1.2) โครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคม (Telecommunication Infrastructure Index)

1.3) ทุนมนุษย์ (Human Capital Index)

1.3.1) ดัชนีการมีส่วนร่วมทางอิเล็กทรอนิกส์ของประชาชน (e-Participation Index: EPI) ประเมินการใช้เครื่องมือดิจิทัลในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการกำหนดทิศทางการทำงานของภาครัฐ ในปี 2565 พบว่า ไทยได้รับการจัดให้อยู่อันดับที่ 18 ได้คะแนน 0.7841 จาก ทั้งหมด 193 ประเทศ ซึ่งปรับตัวดีขึ้นอย่างมากจากการสำรวจครั้งที่ผ่านๆ มาเมื่อปี 2563 เคยอยู่ลำดับที่ 51 ถึง 33 อันดับ

1.3.2) ดัชนีให้บริการออนไลน์ภาครัฐส่วนท้องถิ่น (Local Online Service Index: LOSI)

1.3 แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 ที่มีวิสัยทัศน์ในการมุ่งเน้นบริการภาครัฐสะดวก โปร่งใส ทันสมัย และตอบโจทย์ประชาชน เพื่อพัฒนาบริการดิจิทัลสาธารณะของรัฐที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพอำนวยความสะดวกในการให้บริการ และเป็นที่ยอมรับของประชาชน และเป็นแนวทางในการให้หน่วยงานภาครัฐนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการยกระดับการบริหารจัดการและการดำเนินงานภาครัฐ เพื่อยกระดับขีดความสามารถเชิงดิจิทัลของภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ในการเป็นภาครัฐที่ปรับตัวทันการณ์ (Agile Government) ให้บริการที่ตอบสนองประชาชน และลดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงบริการ (Responsive Government) เพิ่มความสามารถและศักยภาพในการแข่งขันของภาคธุรกิจ (Enhance Competitiveness) และโปร่งใส เปิดเผยข้อมูล ประชาชนเชื่อถือและมีส่วนร่วม (Open Government & Trust)

1) เป้าหมาย คือ ภาครัฐที่ปรับตัวทันการณ์ ให้บริการตอบสนองประชาชน และลดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงบริการ เพิ่มความสามารถและศักยภาพในการแข่งขันของภาคธุรกิจ โปร่งใส เปิดเผยข้อมูล ประชาชนเชื่อถือและมีส่วนร่วม

2) ตัววัดความสำเร็จ ได้แก่

2.1) ระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการใช้บริการออนไลน์ภาครัฐ

2.2) อันดับดัชนีรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (EGDI) ของไทย

3) ค่าเป้าหมาย ได้แก่

3.1) ภายในปี 2570 ระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการใช้บริการออนไลน์ภาครัฐ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 85

3.2) ภายในปี 2570 อันดับดัชนีรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (EGDI) ของไทย ไม่ต่ำกว่าอันดับที่ 40 ของโลก



ภาพที่ 4 แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 - 2570

2. เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561- 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และทิศทางและจุดเน้นการพัฒนาระบบราชการในระยะต่อไป

2.1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561- 2580) สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561- 2580) ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีเป้าหมาย คือ ภาครัฐมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม ตอบสนองความต้องการประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส ภาครัฐมีขนาดที่เล็กลง พร้อมปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดภัย ยุติธรรม และกระบวนการยุติธรรม เป็นไปเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมของประเทศ และสอดคล้องประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง



ตอบสนองความต้องการ และให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส หน่วยงานของรัฐต้องร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ มีระบบการบริหารจัดการ ที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สร้างประโยชน์สุขแก่ประชาชน

2.2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 หมายความว่า 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

1) เป้าหมายหลักของแผน

1.1) การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม

1.2) การเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงภายใต้บริบทโลกใหม่

2) เป้าหมายและตัวชี้วัดระดับหมวดหมู่

2.1) การบริการภาครัฐมีคุณภาพ เข้าถึงได้ (สะดวก ประหยัด ตอบโจทย์ประชาชน)

โดยความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของภาครัฐไม่น้อยกว่าร้อยละ 90

2.2) ภาครัฐที่มีขีดสมรรถนะสูง คล่องตัว (เปิดกว้าง ทันสมัย โปร่งใส) โดยผลการสำรวจรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ในองค์ประกอบดัชนีรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ดัชนีการมีส่วนร่วมทางอิเล็กทรอนิกส์ ดัชนีทุนมนุษย์ และดัชนีการให้บริการภาครัฐออนไลน์ ไม่ต่ำกว่าอันดับที่ 40 ของโลก และมีคะแนน ไม่ต่ำกว่า 0.82

3) กลยุทธ์หลัก

3.1) พัฒนาคุณภาพการให้บริการภาครัฐที่ตอบโจทย์สะดวก และประหยัด

3.2) ปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการและโครงสร้างของภาครัฐให้ยืดหยุ่น เชื่อมโยง เปิดกว้าง และมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ

3.3) ปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่ใช้ข้อมูลในการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาประเทศ

3.4) สร้างระบบบริหารภาครัฐที่ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนและพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่จำเป็นในการให้บริการภาครัฐดิจิทัล และปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ มาตรการภาครัฐให้เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ

2.3 ทิศทางและจุดเน้นการพัฒนาระบบราชการในระยะต่อไป สอดคล้องกับทิศทางและจุดเน้นการพัฒนาระบบราชการ ที่มุ่งเน้นภาครัฐที่ทันสมัยและน่าเชื่อถือ เป็นรัฐที่ล้ำหน้า และ รัฐที่เปิดกว้าง ในการยกระดับบริการภาครัฐ ผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง ลดบทบาทภาครัฐ เปิดการมีส่วนร่วมกับภาคส่วนอื่น และเร่งเพิ่มผลิตภาพภาครัฐด้วยนวัตกรรมและดิจิทัล รายละเอียด ดังนี้

1) เป้าหมาย คือ ภาครัฐที่ทันสมัยและน่าเชื่อถือ เป็นรัฐที่ล้ำหน้า และรัฐที่เปิดกว้าง

2) จุดเน้นการพัฒนา

2.1) ยกระดับบริการภาครัฐ ผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง

2.2) ลดบทบาทภาครัฐ เปิดการมีส่วนร่วมกับภาคส่วนอื่น

2.3) เร่งเพิ่มผลิตภาพภาครัฐด้วยนวัตกรรมและดิจิทัล

3) ปัจจัยเอื้อที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ (Key Enablers)

- 3.1) Regulatory guillotine
- 3.2) Transparent & Outcomes-based Budgeting
- 3.3) Strong Public Sector Leadership
- 3.4) Effective Independent Audit Agencies
- 3.5) Public Engagement and Participation

3. เพื่อให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ Baldrige Excellence ซึ่งเป็นแนวคิดการบริหารจัดการเชิงบูรณาการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ เกณฑ์นี้มีการปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับความท้าทายใหม่ ๆ โดยเฉพาะฉบับปรับปรุงปี 2023 – 2024 มีประเด็นที่สำคัญเพิ่มเติม ดังนี้

1. ปรับตัวและตอบสนองให้เร็วต่อการเปลี่ยนแปลง (Agility, resilience, and transformation)
2. สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการปรับตัวและการทำงาน การสร้างผลงานและความผูกพัน (Workforce retention)
3. นวัตกรรมที่ส่งผลต่อผลผลิต กระบวนการ การจัดการ ความพึงพอใจของสังคมและคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Innovation)
4. หลักปฏิบัติต่อคนในทุกกลุ่มที่หลากหลายด้วยความเท่าเทียม เข้าถึง (Diversity, equity, inclusion, and accessibility)
5. ประสิทธิภาพของการทำงานที่ส่งต่อระหว่างหน่วยงาน สร้างคุณค่าและความคล่องตัว ลดความเสี่ยง (Supply-chain resilience)
6. การสร้างประโยชน์สู่สังคม แนวคิดการลดผลกระทบเชิงลบและการสร้างความยั่งยืน ตลอดจนผลกระทบระยะยาวสู่ SDG (Societal contributions, Environmental sustainability, and Circular economy)
7. การนำ “Smart Technology” หรือเทคโนโลยีอัจฉริยะ ทั้งหลายมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทุกหมวดและทุกกระบวนการ เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน (The digital economy and the fourth industrial revolution)
8. ความจำเป็นของการสร้างระบบเฝ้าระวังและการป้องกันทั้งข้อมูลและการโจมตีทางไซเบอร์เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความเสี่ยงขององค์กร การป้องกัน การเฝ้าระวัง การตอบสนองและการกู้คืน (Cybersecurity)

4. เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ตามแนวทาง SDG ที่องค์การสหประชาชาติกำหนด และนโยบายการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติด้าน BCG



ภาพที่ 5 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ

4.1 เป้าหมายความยั่งยืนทั้ง 17 หัวข้อขององค์การสหประชาชาติ สามารถจัดเป็นกลุ่มเรียกว่าเสาหลักแห่งความยั่งยืน 4 เสา ได้แก่

เสาที่ 1 – ความยั่งยืนด้านมนุษย์ เน้นการดูแล การพัฒนา การสร้างสภาพแวดล้อมและปัจจัยพื้นฐานที่เหมาะสมต่อความยั่งยืนด้านมนุษย์ ได้แก่ เป้าหมาย G2, 3, 4, 5, 11

เสาที่ 2 – ความยั่งยืนด้านสังคม เน้นการสร้างความสงบสุขในสังคม ความเสมอภาค โครงสร้างทางสังคม ได้แก่ เป้าหมาย G1, 8, 9, 10, 16

เสาที่ 3 – ความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจ เน้นการใช้ทรัพยากรเพื่อสร้างผลผลิต เพิ่มผลิตภาพและบรรลุผลในการเติบโตทางเศรษฐกิจเพื่อคุณภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ได้แก่ เป้าหมาย G7, 12, 17,

เสาที่ 4 – ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม เน้นการใช้ทรัพยากรที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การพัฒนาเศรษฐกิจที่มีจิตสำนึก เพื่อความยั่งยืนในระยะยาวทั้งสำหรับคนในรุ่นปัจจุบันและคนรุ่นอนาคต ได้แก่ เป้าหมาย G6, 13, 14, 15,

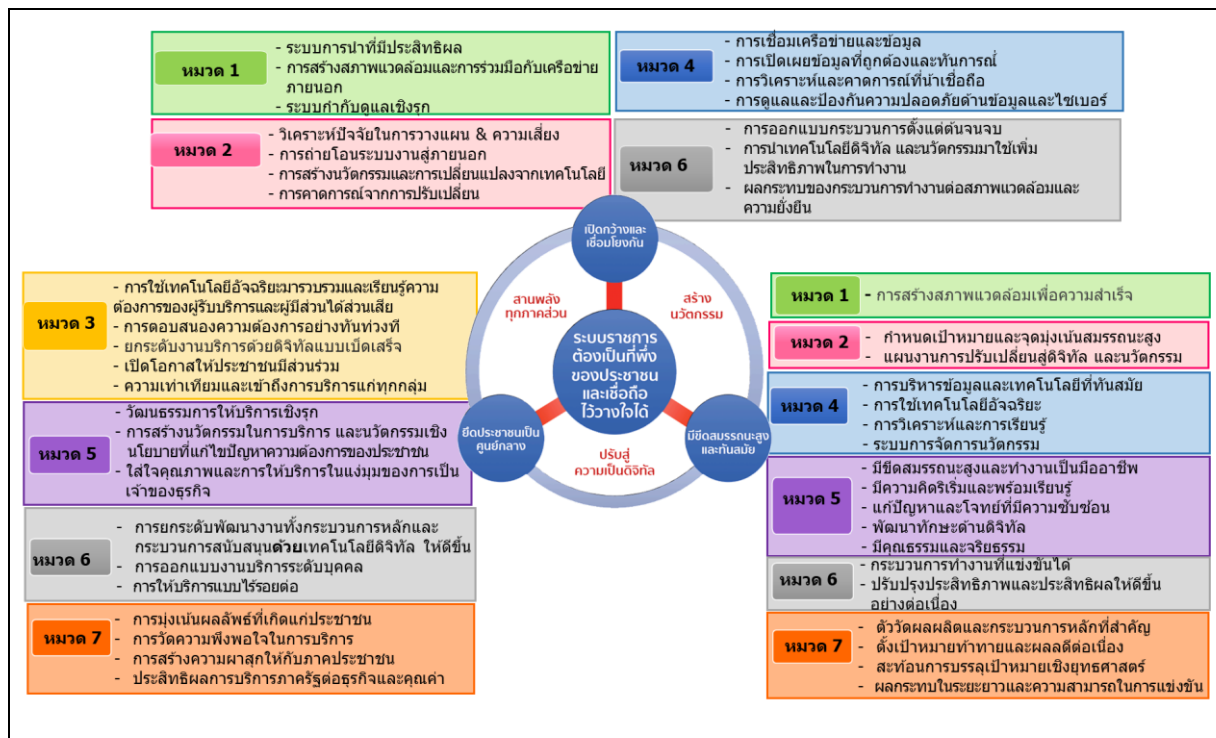
4.2 นโยบายการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติด้าน BCG เป็นโมเดลทางเศรษฐกิจของไทยที่รัฐบาลได้ใช้เป็นแนวทางหลักในการพัฒนาประเทศ โดยอิงมาจากจุดแข็งของประเทศไทยอย่างเรื่องความหลากหลายทางชีวภาพและวัฒนธรรม ผ่านการขับเคลื่อนเศรษฐกิจใน 3 ด้านหลัก ๆ ด้วยกัน ได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bioeconomy) เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) นโยบายดังกล่าวส่งเสริมทุกหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ เอกชน หรือภาคการผลิต ให้เห็นความสำคัญในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ของตนเอง ลดการใช้อย่างฟุ่มเฟือย ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก เพิ่มศักยภาพในการพึ่งพาตนเอง



ภาพที่ 6 เป้าหมายการพัฒนาเศรษฐกิจที่ยั่งยืนของประเทศไทย

2.3 ความเชื่อมโยงของระบบราชการ 4.0 กับเกณฑ์เครื่องมือ PMQA 4.0 ฉบับที่ 2 ประจำปี พ.ศ. 2567

เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไปและเป้าหมายการการขับเคลื่อนระบบราชการ 4.0 เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ สามารถนำวิเคราะห์เชื่อมโยงกับคุณลักษณะทั้ง 3 มิติของราชการ 4.0 ใหม่ได้ดังนี้



ภาพที่ 7 ความเชื่อมโยงของเกณฑ์ PMQA กับระบบราชการ 4.0



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

- หมวด 1 การนำองค์การ ผู้บริหารของส่วนราชการจะต้องมีวิสัยทัศน์ในเชิงยุทธศาสตร์ เข้าใจบทบาทหน้าที่ของส่วนราชการในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ มีนโยบายในการเปิดเผยข้อมูล มีความโปร่งใส มุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน และเข้าใจความสำคัญของการพัฒนาตามแนวทางของระบบราชการ 4.0 และถ่ายทอดแนวคิดดังกล่าวไปสู่ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ
- หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ ส่วนราชการต้องมีแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) โดยการนำปัจจัยต่าง ๆ มาวิเคราะห์ รวมทั้งความเสี่ยง เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ที่ไม่เพียงตอบโจทย์ภาระหน้าที่และบริบทของส่วนราชการเท่านั้น แต่ยังต้องบูรณาการกับยุทธศาสตร์ของประเทศ คำนึงถึงโอกาสในการถ่ายโอนงานสู่ภายนอก เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ คำนึงถึงโอกาสในการสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และการคาดการณ์ถึงผลกระทบที่อาจเกิดจากการปรับเปลี่ยนทั้งหลาย
- หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการข้อมูล เป็นเรื่องของการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ เพื่อกำหนดตัววัดทั้งระยะสั้นและระยะยาว การแบ่งปันข้อมูลระหว่างส่วนราชการเอื้อให้สาธารณะเข้าถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์และทันการณ์ ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ตอบสนองในเชิงรุก การใช้เครื่องมือการวิเคราะห์และคาดการณ์ที่น่าเชื่อถือ รวมทั้งการป้องกันความปลอดภัยด้านข้อมูลและไซเบอร์
- หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ คือการทำให้ทุกกระบวนการงานมีความเชื่อมโยงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการออกแบบการทำงานจากต้นน้ำถึงปลายน้ำเพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ลดต้นทุน มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาทดแทนการทำงานในรูปแบบเก่า โดยคำนึงถึงประสิทธิผลของกระบวนการทำงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมการแข่งขันและความยั่งยืน

มิติที่ 2 การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Centric) มีความสัมพันธ์กับ PMQA ในหมวดที่สำคัญ ได้แก่

- หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะมารวบรวมและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเข้าใจการเปลี่ยนแปลงความต้องการของประชาชน ที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว สามารถตอบสนองความต้องการอย่างทันท่วงที ยกระดับงานบริการด้วยดิจิทัลแบบเบ็ดเสร็จ การให้บริการอาจเป็น

การวางแผนร่วมกันระหว่างประชาชน และรัฐในการแก้ไขปัญหา (Government Lab) และสร้างบริการที่ให้ความเท่าเทียมและเข้าถึงการบริการแก่ทุกกลุ่ม

- หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ส่วนราชการจะต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรเป็นเชิงรุกที่ตอบสนองความต้องการและเข้าใจความคาดหวังของประชาชน (Proactive to Customer Needs) **การสร้างนวัตกรรมในการบริการ รวมทั้งนวัตกรรมเชิงนโยบายที่แก้ไขปัญหาความต้องการของประชาชน** ใส่ใจคุณภาพและการให้บริการในแง่มุมของการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Public Entrepreneurship)
- หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ ส่วนราชการต้องยกระดับการพัฒนางานทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้ดีขึ้น การบริการที่มุ่งเน้นให้ประชาชนเข้าถึงการบริการได้สะดวก จนถึงบริการระดับบุคคล กระบวนการทำงานต้องคิดถึงการบูรณาการของการบริการและความเชื่อมโยงกันของหลาย ๆ หน่วยงานแบบไร้รอยต่อ (Integrated Service, Horizontal Approach) หรือมุ่งเน้นความต้องการของผู้รับบริการเป็นที่ตั้งการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Digitalized Service Process) โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดแก่ประชาชนและภาคสังคมด้วยต้นทุนที่ลดลงและคุ้มค่า

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

- หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ส่วนราชการจะต้องมีมุมมองและยุทธศาสตร์ในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง กำหนดเป้าหมายและแผนงานในการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล เชื่อมโยงให้เกิดนวัตกรรมโดยเป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Strategic Collaboration)
- หมวด 4 การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ ระบบสนับสนุนการบริหารข้อมูลและด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ต้องมีความเหมาะสม ทันสมัย ใช้งานได้ทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ (Digitalization & Administration) การใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะที่มีพร้อมใช้ สร้างขีดความสามารถในการรองรับการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analysis) เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Organizational Learning) และการจัดการนวัตกรรมและองค์ความรู้ในองค์กรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร การวางแผนพัฒนาบุคลากรต้องสอดคล้องกับทิศทางการปรับเปลี่ยนเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงและเป็นมืออาชีพ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มและพร้อมเรียนรู้ เพื่อแก้ปัญหาและโจทย์ที่มีความซับซ้อนร่วมกัน มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรอบรู้



ใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เป็น (Data Analytic & Digital Competency) ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของความพร้อมเรียนรู้และคุณธรรม จริยธรรมที่พัฒนาไปควบคู่กัน (Educability & Ethic Ability)

- หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ การพัฒนากระบวนการให้ทันสมัย คล่องตัว และมีขีดสมรรถนะสูงในปัจจุบัน คือการใช้เทคโนโลยีมาช่วยให้ทุกระบวนการเกิดประสิทธิภาพสูงสุดที่มีขีดสมรรถนะสูงและแข่งขันได้ มีการสร้างนวัตกรรมในทุกกระบวนการงานเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้ดีขึ้น มุ่งสู่ระบบปฏิบัติการที่เป็นเลิศ (Operational Excellence)
- การที่จะทำให้การทำงานบรรลุผลดังกล่าวดังกล่าวต้องอาศัย หมวด 1 การนำองค์กร คือ ผู้นำต้องเชื่อมโยงและสร้างสภาพแวดล้อมบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมการปรับปรุง (Align and Empower) และบูรณาการไปสู่เพื่อความสำเร็จ แสดงด้วยผลลัพธ์ขององค์กรทุกด้านในหมวด 7 และเกิดผลกระทบที่นำไปสู่การบรรลุยุทธศาสตร์ชาติ และการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และสาธารณสุข

เป้าประสงค์ที่คาดว่าจะเกิดจากการปรับปรุงเกณฑ์ฯ

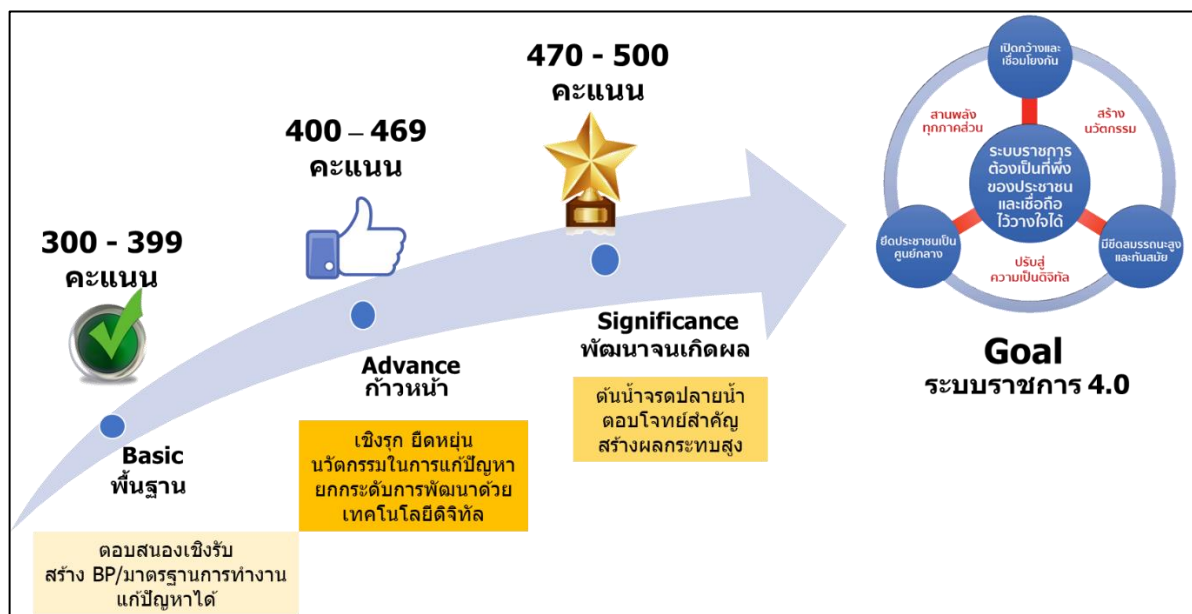
- 1) หน่วยงานสามารถปรับเปลี่ยนองค์การสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ที่ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน
- 2) หน่วยงานมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้
- 3) หน่วยงานมีการคาดการณ์และมีการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง
- 4) หน่วยงานมีทิศทางการพัฒนาไปสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDG)

ส่วนที่ 3 กรอบการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 ฉบับที่ 2 ประจำปี พ.ศ. 2567

3.1 ระดับในการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0

เครื่องมือการประเมินสถานะองค์การในการเป็นระบบราชการ 4.0 หรือ PMQA 4.0 เป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินเพื่อตอบสนองพันธกิจตามหน้าที่ส่วนราชการ และการเชื่อมโยงสู่ยุทธศาสตร์และผลลัพธ์ด้านการพัฒนาของประเทศ โดยเข้าใจความท้าทายทั้งของส่วนราชการ และทิศทางการพัฒนาประเทศ เพื่อตั้งเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ท้าทาย โดยมีระดับการพัฒนา 3 ระดับ (ดังภาพที่ 8) คือ

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



ภาพที่ 8 ระดับของการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 ฉบับที่ 2

การดำเนินการผ่านเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด ซึ่งใช้เป็นกรอบในการประเมิน โดยมีหมวด 1 – 6 เป็นการดำเนินการ และการพัฒนาการเพื่อบ่มงู่ความเป็นระบบราชการ 4.0 ส่วนหมวด 7 แสดงผลลัพธ์ของระดับพัฒนาการ ที่เชื่อมโยงกับกระบวนการ และหมุดหมายที่ตั้งไว้ การประเมินหมวดกระบวนการ (หมวด 1 – 6) และหมวด ผลลัพธ์ (หมวด 7) จึงมีแนวทางในการประเมิน ดังนี้



ระดับพัฒนาการของ หมวด 1 - 6 มีคำอธิบายดังนี้

ระดับ	ระดับพื้นฐาน (Basic)	ระดับก้าวหน้า (Advance)	ระดับพัฒนาจนเกิดผล (Significance)
คะแนน	300 - 399	400 - 469	470 - 500
คำอธิบาย	มีแนวทางการดำเนินการที่เป็นระบบและถ่ายทอดอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังเป็นแนวตั้งรับ สร้างมาตรฐาน มีการปรับปรุงในเชิงการแก้ปัญหา และมีผลงานที่ดี (Approach and Effectively Deploy หรือ A&D)	แนวทางการดำเนินการมีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กรและของระดับประเทศ (Alignment) ผ่านการทำงานที่มีการวางแผนเชิงรุก มีความยืดหยุ่น สร้างนวัตกรรมในการแก้ปัญหา และยกระดับพัฒนาการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	แนวทางการดำเนินการมีการบูรณาการกับส่วนงานภายในและภายนอก ใช้แนวคิดต้นน้ำจรดปลายน้ำ ตอบสนองเป้าหมายสำคัญที่ส่งผลลัพธ์สู่ภาคประชาชนและภาคส่วนต่าง ๆ (Integration) สร้างผลกระทบสูง รวมทั้งการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ระดับพัฒนาการของ หมวด 7 มีคำอธิบายดังนี้

ระดับ	ระดับพื้นฐาน (Basic)	ระดับก้าวหน้า (Advance)	ระดับพัฒนาจนเกิดผล (Significance)
คะแนน	300 - 399	400 - 469	470 - 500
คำอธิบาย	เป็นตัววัดที่สำคัญ (Important) ในหัวข้อที่กำหนด มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลกับการดำเนินการของหน่วยงานบรรลุค่าเป้าหมายที่ท้าทายจากการปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น (Level and Early Trend)	ตัววัดที่สำคัญและสัมพันธ์กับพันธกิจและจุดหมายหลัก ได้รับการปรับปรุงและมีผลลัพธ์ดีกว่าค่าเป้าหมายหลายตัว (Focus Improvement)	ตัววัดที่สำคัญและสัมพันธ์กับพันธกิจได้รับการปรับปรุงในทุกมิติอันเป็นผลมาจากการบูรณาการทุกส่วนงาน (Integration) จนมีผลลัพธ์ดีกว่าค่าเป้าหมายอย่างชัดเจนและมีแนวโน้มที่ดีต่อเนื่อง

3.2 เกณฑ์ในการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0

หมวดกระบวนการ 1 – 6 ในเกณฑ์การประเมิน PMQA 4.0 ฉบับที่ 2 ได้ถูกปรับลดประเด็นลงเหลือหมวดละ 3 ประเด็น และหมวด 7 มี 6 ประเด็น รวมทั้งหมด 24 ประเด็นในการประเมิน แต่ละประเด็นจะมีระดับการประเมิน 3 ระดับ ได้แก่ พื้นฐาน ก้าวหน้า และพัฒนาจนเกิดผล

หมวด 1 การนำองค์การ

เป้าหมาย : เพื่อให้ระบบการนำองค์การของส่วนราชการสามารถชั้นนำและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์การ ผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ที่นำไปสู่การบรรลุพันธกิจและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ มีระบบการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพครอบคลุมความเสี่ยงที่หน่วยงานกำลังประสบ ตั้งแต่การกำหนดนโยบายการนำไปสู่การปฏิบัติ การติดตามตรวจสอบในเชิงรุก เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมด้านการกำกับดูแลที่สร้างความเชื่อมั่น ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการแก้ไขปัญหาพร้อมกับเครือข่าย คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมที่เกิดจากการดำเนินการของส่วนราชการและผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างต่อเนื่อง

หมวด 1 การนำองค์การ			
เจตนารมณ์	เพื่อให้เห็นถึงบทบาทของผู้นำในการชี้นำ สั่งการ และขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุพันธกิจ ยุทธศาสตร์และเกิดความยั่งยืน มีระบบการกำกับดูแลที่ดี สร้างความเชื่อมั่นในการบริหารตรวจสอบ ความโปร่งใสและจริยธรรมแก่บุคลากรในองค์การและมีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านการสร้างนวัตกรรมทุกระดับ และผลกระทบต่อสังคมทั้งระยะสั้นและระยะยาว		
	Basic (การดำเนินการที่เป็นระบบ)	Advance (การพัฒนาเชิงรุก)	Significance (บูรณาการให้เกิดผล)
1.1 ระบบการนำองค์การที่สร้างความยั่งยืน (Leadership system)	การกำหนดวิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์และการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายเพื่อตอบสนองต่อการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ (Mission focus & challenging goals)	การสร้าง บรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในและการสร้างเครือข่ายภายนอก (Create environment for success & networking)	กำหนดนโยบาย แผนงาน และโครงการที่สร้างการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ประเทศและการสร้างความยั่งยืน (Focus on action & Strategic outcomes)
1.2 ระบบการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพและสร้างความโปร่งใส (Governance and integrity)	นโยบายการป้องกันทุจริตและระบบกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ (Effective governance system and Integrity polity)	การรายงาน ติดตามตรวจสอบเชิงรุก ไซเบอร์เทคโนโลยีดิจิทัลในการกำกับ ติดตาม และรายงานผลต่อสาธารณะ (Proactive control & public report)	มีการประเมิน ปรับปรุง เพื่อสร้างต้นแบบด้านการกำกับดูแล เกิดความโปร่งใสในทุกระดับ สร้างความเชื่อมั่นของบุคลากรทั้งภายในและมีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (Best practices in governance and organization of trust)
1.3 คำนึงถึงผลกระทบต่อนักสังคมและการมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ (Societal and long-term impact)	การตระหนักถึงผลกระทบเชิงลบ และความกังวลของผู้รับบริการและสาธารณะต่อการดำเนินการของส่วนราชการ ผ่านเครือข่ายการสื่อสาร และการติดตามตัวชี้วัดของผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Monitoring of Operational negative impact and sensitive to public concerns)	การดำเนินการเชิงรุกเพื่อลดผลกระทบเชิงลบจากการดำเนินการและการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกส่วนงานภายใต้การกำกับของส่วนราชการ (Proactive improvement of operational negative impact and Interactions awareness at all levels)	การวิเคราะห์เพื่อกำหนดแผนงานที่ส่งผลกระทบต่อสังคมในวงกว้าง และการสร้างความยั่งยืนอย่างมีประสิทธิภาพ (เช่น ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ผลกระทบด้านคาร์บอน) (Effective societal impact solutions/projects)

ภาพที่ 9 หมวด 1 การนำองค์การ



1.1 ระบบการนำองค์กรที่สร้างความยั่งยืน (Leadership system)

ระบบการนำ คือ ผู้นำในทุกระดับที่มีส่วนในการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์เชื่อมโยงสู่การบรรลุพันธกิจ การนำไปสู่การปฏิบัติในทุกระดับ ผ่านกระบวนการในการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ การมุ่งเน้นประโยชน์สุขประชาชน และการบรรลุผลยุทธศาสตร์ชาติและความสามารถในการแข่งขัน

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ข้อกำหนด	การกำหนดวิสัยทัศน์/ ยุทธศาสตร์และการ ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายเพื่อ ตอบสนองต่อการบรรลุ พันธกิจของส่วนราชการ (Mission focus & challenging goals)	การสร้าง บรรยากาศ และ สภาพแวดล้อมที่มุ่งเน้น ผลสัมฤทธิ์ผ่านการมีส่วนร่วม ของบุคลากรภายใน และ การสร้างเครือข่ายภายนอก (Create environment for success & networking)	กำหนดนโยบาย แผนงาน และ โครงการที่สร้างการเปลี่ยนแปลง และตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ ประเทศ และการสร้างความยั่งยืน (Focus on action & Strategic outcomes)
คำอธิบาย	ระบบการนำที่มีประสิทธิภาพ มีความเข้มแข็ง เข้าใจพันธกิจ และเป้าหมายหลักที่สำคัญของ ส่วนราชการ มีการวิเคราะห์ สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง สร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์และเป้าประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์กับผู้นำในระดับ รองต่าง ๆ เป็นจุดเริ่มต้นใน การสร้างความยั่งยืน	ส่วนราชการมีการรวบรวมและ ใช้ข้อมูลที่สำคัญอย่างรอบด้าน ทั้งปัจจัยภายนอก (External Factor) และปัจจัยภายใน (Internal Factor) ในการวิเคราะห์ ยุทธศาสตร์เพื่อเชื่อมโยงกับ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงฯ เพื่อสร้าง แผนงานและโครงการที่สนับสนุน การบรรลุยุทธศาสตร์ระดับ กระทรวงและระดับประเทศ	สร้างการเปลี่ยนแปลงให้ เกิดขึ้น ผ่านการกำหนด นโยบาย แผนงาน รวมทั้ง การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง ที่จะนำมาสู่การเปลี่ยนแปลง ที่มีผลกระทบอย่างแท้จริง

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ตัวอย่าง	สป.สธ. กำหนดวิสัยทัศน์ในการเป็น “หน่วยงานหลักในการกำหนดทิศทาง ขับเคลื่อนนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขสู่การบริหารจัดการทรัพยากร และจัดบริการสุขภาพอย่างมีส่วนร่วมและเป็นธรรม เพื่อประชาชนสุขภาพดี” โดยตั้งเป้าการสร้างความเป็นเลิศใน 4 ด้าน ได้แก่ ความเป็นเลิศด้านการส่งเสริมสุขภาพและการป้องกันโรค ความเป็นเลิศด้านการจัดระบบบริการ ความเป็นเลิศด้านการพัฒนาคน และความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการที่ดี รวมทั้งการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ท้าทายและตัวชี้วัดที่สำคัญในระดับกระทรวง ถ่ายทอดสู่การตั้งเป้าหมายต่าง ๆ ในระดับกรมฯ ที่สอดคล้องกัน ซึ่งผลจากการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ทำให้ระบบสาธารณสุขไทยได้รับการพัฒนา คนไทยได้รับการดูแลสุขภาพที่มีคุณภาพมาตรฐานเดียวกันอย่างทั่วถึง และเป็นธรรม	สป.สธ. มีการรวบรวมการเปลี่ยนแปลงของสังคม เทคโนโลยี และระบบสาธารณสุขของประเทศ รวมทั้งแนวโน้มของตัวชี้วัดสำคัญต่าง ๆ ตลอดจนความต้องการและความคาดหวังของภาคประชาชนที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป เช่น มีความต้องการคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ แนวโน้มการเกิดอุบัติภัยใหม่ การเปลี่ยนแปลงทางสังคม ฯลฯ นำมาสร้างจุดเน้นของแผนงานและโครงการที่ลงไปถึงภาคธุรกิจ การบริการ และประชาชน ตลอดจนสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ เช่น การใช้แอปพลิเคชัน เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงบริการได้สะดวก	สป.สธ. กำหนดนโยบายของการปรับรูปแบบการดูแลประชาชนจากการดูแล “เชิงรับ เน้นการรักษา” เป็นดูแล “เชิงรุก เน้นการป้องกัน” ตามหลักเวชศาสตร์ครอบครัว ส่งผลต่อการผลิตแพทย์ การพัฒนารูปแบบการบริหาร เครือข่ายการรับส่ง และโครงสร้างการบริหารจัดการ นำสู่นวัตกรรมในการรักษาพยาบาลใหม่ ๆ เช่น การยืนยันตัวตนด้วยดิจิทัล App ‘คุยกับหมอ’ การเข้าถึงข้อมูลผู้ป่วยส่วนบุคคล (personal health record) เพื่อให้ประชาชนสามารถจัดการสุขภาพตนเอง ลดความแออัด ลดต้นทุน และการรอคอย ส่งผลต่อการลดการบริการที่ไม่จำเป็นกว่า 25,000 ล้านบาทต่อปี ลดค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพของประเทศโดยรวมลงกว่า 2.5% นำไปพัฒนาการบริการ การแพทย์รูปแบบใหม่ ๆ ส่งผลต่อระบบสุขภาพไทยที่ดีเป็นอันดับ 1 ใน 3 ของเอเชีย



1.2 ระบบการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพและสร้างความโปร่งใส (Governance and integrity)

ระบบการกำกับดูแลเป็นกระบวนการตรวจสอบและสร้างความตระหนักในความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติ ตามกฎหมาย จริยธรรม ความโปร่งใส การติดตามรายงานผลความเสี่ยงเชิงรุกและสร้างความเชื่อมั่นต่อสาธารณะ

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ข้อกำหนด	นโยบายการป้องกันทุจริตและระบบการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ (Effective governance system and Integrity polity)	การรายงาน ติดตามตรวจสอบเชิงรุก ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการกำกับ ติดตาม และรายงานผลต่อสาธารณะ (Proactive control & public report)	มีการประเมิน ปรับปรุง เพื่อสร้างต้นแบบด้านการกำกับดูแล เกิดความโปร่งใสในทุกระดับ สร้างความเชื่อมั่นของบุคลากรทั้งภายในและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (Best practices in governance and organization of trust)
คำอธิบาย	ระบบการกำกับดูแลที่ครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญ เสริมสร้างความโปร่งใสและป้องกันการทุจริต ส่งเสริมการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา ตามหลักธรรมาภิบาล มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการทำงาน	การรายงาน ติดตามตรวจสอบเชิงรุก ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการค้นหาประเด็นที่เป็นความเสี่ยง มีการรายงานตัววัดในการติดตามป้องกันการทุจริต และมีการรายงานผลต่อสาธารณะ (Proactive control & public report)	มีการสร้างต้นแบบหรือความเป็นเลิศด้านการกำกับดูแล และ/หรือ ความโปร่งใส ได้รับการยอมรับจากการประเมินโดยองค์การอิสระในระดับประเทศ หรือระดับนานาชาติ
ตัวอย่าง	กรมที่ดินกำหนดวิสัยทัศน์ “ขับเคลื่อนการจัดการ ที่ดินให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน และการพัฒนาประเทศด้วยมาตรฐานการจัดการ การบริการระดับสากล” เพื่อนำองค์กรให้	ผู้บริหารกรมที่ดินได้สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและให้ทราบถึงเป้าหมายที่สำคัญ ทั้งกับบุคลากรในกรมที่ดิน ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กรมที่ดิน ได้ใช้แนวทางของการสร้าง Digital Culture มาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการทำงาน ให้มีความทันสมัย และโปร่งใส ด้วยวิธีการ 3 หลักการดังต่อไปนี้ คือ

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ตัวอย่าง	บรรลุเป้าหมายดังวิสัยทัศน์ กรมที่ดินมีแนวคิดที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) การบริหารด้วย ธรรมาภิบาล 2) ประชาชนเป็น ศูนย์กลาง (People Centric) 3) การปฏิบัติงานด้วยความ เที่ยงตรง เป็นไปตามกฎหมาย (Regulatory Compliance) และ 4) เปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล นำมาสู่นโยบายเชิงรุก Smart Land Changes 8 ด้าน มุ่งหมายให้เกิดผลสัมฤทธิ์	ที่สำคัญ และเพื่อให้การปฏิบัติงาน เกิดประสิทธิผลดังคาดหวัง ได้มีการติดตามประเมินผลโดย 1) ผู้ตรวจราชการของ กรมที่ดิน มีการตรวจราชการ สำนักงานที่ดินทั่วประเทศ 2) ประเมินจากระบบ อิเล็กทรอนิกส์และระบบ สารสนเทศที่ประชาชน ส่งความคิดเห็นติชมผ่านระบบ การสแกนคิวอาร์โค้ด 3) ผู้ตรวจราชการภาคประชาชน โดยผ่านการสื่อสารโซเชียลมีเดีย Facebook ของอธิบดีโดยตรง	1) ระบบอิเล็กทรอนิกส์ เสริมสร้างความโปร่งใส สร้างระบบบริการ อิเล็กทรอนิกส์ที่ประชาชน สามารถเข้ามาตรวจสอบก่อน การเข้ารับบริการได้ 2) คำชม Facebook มุ่งสู่ พฤติกรรมที่ดี คำชมจาก ประชาชนต่อพฤติกรรมที่ดี ของเจ้าหน้าที่จากระบบ อิเล็กทรอนิกส์ผ่าน Facebook ของผู้บริหาร จะถูกนำไปใช้ต่อเพื่อสร้างขวัญ กำลังใจและนำสู่พฤติกรรมที่ดี 3) ควบคุมพฤติกรรมของ เจ้าหน้าที่ด้วยผู้ตรวจการภาค ประชาชน ผ่านระบบการประเมิน ความพึงพอใจที่ส่งตรงต่อ ผู้บริหารในส่วนกลาง นำมาสู่ การประเมินความโปร่งใส ลดการทุจริต และเสริมสร้าง คุณธรรมของเจ้าหน้าที่ โดยมีคะแนนการประเมินจาก องค์กรภายนอกด้านคุณธรรม และความโปร่งใสในระดับ สูงมาก



1.3 คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและการมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ (Societal and longterm impact)

การคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมเป็นความตระหนักที่สำคัญขององค์กรขีดสมรรถนะสูง ไม่เพียงแต่การทำงานตามภาระหน้าที่เท่านั้น แต่ยังต้องวางแผนไปข้างหน้าและคาดคะเนถึงความกังวลของสาธารณะที่มีต่อการปฏิบัติการของส่วนราชการ รวมทั้งประเด็นการสร้างความยั่งยืน (SDG) ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ชาติและความสามารถในการแข่งขัน

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ข้อกำหนด	การตระหนักถึงผลกระทบเชิงลบและความกังวลของผู้รับบริการและสาธารณะต่อการดำเนินการของส่วนราชการ ผ่านเครือข่ายการสื่อสาร และการติดตามตัวชี้วัดของผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Monitoring of Operational negative impact and sensitive to public concerns)	การดำเนินการเชิงรุกเพื่อลดผลกระทบเชิงลบจากการดำเนินการและในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกส่วนงานภายใต้ภาระหน้าที่ของส่วนราชการ (Proactive improvement of operational negative impact and Interactions awareness at all levels)	การวิเคราะห์เพื่อกำหนดแผนงานที่ส่งผลกระทบต่อสังคมในวงกว้าง และการสร้างความยั่งยืนอย่างมีประสิทธิภาพ (เช่น ด้านทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม ผลกระทบด้านคาร์บอน) (Effective societal impact solutions/projects)
คำอธิบาย	มีการประเมินความเสี่ยงด้านผลกระทบเชิงลบของโครงการ การปฏิบัติงาน และยุทธศาสตร์ที่อาจผลกระทบเชิงลบต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง จัดให้มีประชาพิจารณ์เพื่อรับฟังความคิดเห็นทั้งก่อน/ระหว่าง/หลังดำเนินโครงการ ตอบคำถามและชี้แจงได้ต่อสาธารณะ ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ละเมิดสิทธิ	ติดตามการเปลี่ยนแปลงของตัวชี้วัด ยุทธศาสตร์ และผลกระทบในภาพใหญ่ เพื่อวางมาตรการ การดำเนินการเชิงรุก สร้างเครือข่ายเฝ้าระวัง เพื่อการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและทันเหตุการณ์ ใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ เพื่อการติดตามการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว รวบรวม	การใช้ข้อมูลจากภายในและภายนอกส่วนราชการเพื่อวิเคราะห์ผลกระทบและการเปลี่ยนแปลง นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ คาดการณ์มากำหนดมาตรการ/แนวทางเพื่อป้องกัน/ส่งเสริม การดำเนินการ เพื่อผลลัพธ์ที่ดีต่อเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และสาธารณสุข และการสร้างความยั่งยืนอย่างมีประสิทธิภาพ

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
คำอธิบาย	ของผู้อื่น และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กำหนดตัวชี้วัดด้านความเสี่ยงและการร้องทุกข์ เพื่อติดตามผลและการแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้ง	ข้อมูล/สถิติ/ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องให้พร้อมต่อการถูกติดตาม/ตรวจสอบจากทุกภาคส่วน	(เช่น ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ผลกระทบด้านคาร์บอน และ ผลลัพธ์ในการสร้างความยั่งยืนด้านอื่น ๆ)
ตัวอย่าง	กรมควบคุมโรคมีพันธกิจหลัก 6 ข้อ ซึ่งทั้ง 6 ข้อมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การในการสร้างและประสานความร่วมมือกับเครือข่ายภายในและระหว่างประเทศเพื่อเตรียมความพร้อมในการจัดการภาวะฉุกเฉินและภัยสุขภาพใหม่ๆ ได้ทันการณ์ ตลอดจนเพิ่มขีดความสามารถ ในการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพที่สำคัญทั้งในภาวะปกติและภาวะฉุกเฉิน จึงตระหนักถึงผลกระทบเชิงลบจากการดำเนินการในทุกพันธกิจ โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้เกิดผลกระทบเชิงลบจากการดำเนินการตามพันธกิจของกรมฯ ได้จัดทำ Potential Problem Analyze (PPA) เพื่อค้นหาปัญหาจำแนกรายละเอียดผลกระทบทางลบ	กรมควบคุมโรคมีการพัฒนา Application “รู้กันทันโรค” สื่อสารความเสี่ยงให้ประชาชนรับรู้และป้องกันตนเอง มีการพัฒนานวัตกรรม “ระบบการเฝ้าระวังทันระบาด” เป็นซอฟต์แวร์ที่พัฒนาขึ้นใช้ในการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลการเกิดโรคร่วมกับข้อมูลการสำรวจลูกน้ำยุงลายและแหล่งเพาะพันธุ์ยุงแบบเรียลไทม์ เพื่อใช้ประโยชน์ในการแจ้งเตือนพื้นที่เสี่ยงและดำเนินการควบคุมโรคได้ทันที ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบสามารถสำรวจแหล่งเพาะพันธุ์ยุงลายที่ทันสมัย ประมวลผลได้ในทันที ชี้จุดเสี่ยงของการเกิดการระบาดของโรค ใช้เลือดออก สามารถพยากรณ์ความเสี่ยงและใช้เตือนภัยป้องกันควบคุมโรคที่นำโดยยุงลาย ส่งผลต่อการแก้ปัญหาไข้มาลาเรีย	กรมควบคุมโรคมีการจัดทำ Direct Critical Information Requirement : DCIR เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลสำคัญที่มีผลกระทบหรืออาจมีผลกระทบต่อสาธารณสุขในวงกว้าง หรือมีความรุนแรง ต้องการการตอบสนองอย่างเร่งด่วน ภายใน 24 ชั่วโมง ตัวอย่างที่เห็นชัดเจนจากสถานการณ์โรค COVID-19 กรมฯ ได้วิเคราะห์และคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับสถานการณ์การระบาดในประเทศ ได้เตรียมการเชิงรุกในการเฝ้าระวังสถานการณ์และวางแผนทางครอบคลุมทั้งในระดับประชาชน เจ้าหน้าที่ และสถานประกอบการในการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรค เพื่อไม่ให้เกิดการระบาดในวงกว้าง 1) มีการจัดทำหน้า Website รายงานสถานการณ์ โรค COVID-19 ทั้งในประเทศและทั่วโลก สื่อ



	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ตัวอย่าง	และคาดการณ์โอกาสที่อาจจะเกิดผลกระทบต่อสังคม รวมไปถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินการและกำหนดวิธีการ/มาตรการในการจัดการผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นทั้งเชิงรุก และเชิงรับต่อเนื่องทุกปี รวมทั้งนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาให้ตอบสนองกับความต้องการของประชาชน วางมาตรการป้องกันความเสี่ยง การเกิดความเสียหาย จากการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารฯ เช่น กรณีข่าวมีผู้เสียชีวิตจากโรค COVID-19 ในจังหวัดต่าง ๆ กรมศ. กระทรวงสาธารณสุข ร่วมกับกระทรวงดิจิทัลฯ ศูนย์ต่อต้านข่าวปลอม Anti-Fake News Center มีการเฝ้าระวัง และมีการชี้แจงสถานการณ์ตามข้อเท็จจริง	และโรคซิกาที่นำโดยยุงลาย และผลักดันเป็นโครงการพระราชดำริของรัชกาลที่ 10 รมรณรงค์กำจัดแหล่งเพาะพันธุ์ยุงลาย ทำให้สถานการณ์ของไข้เลือดออกที่ควรระบาดใน พ.ศ. 2561 และ 2562 ลดลง	ความรู้ คำแนะนำ รวมทั้งแนวทางดำเนินการสำหรับหน่วยงาน/ผู้เกี่ยวข้อง/ประชาชนทั่วไป 2) พัฒนา Chatbot คอยตอบคำถามเกี่ยวกับโรค COVID-19 เพื่อลดความตื่นตระหนก 3) ใช้มาตรการประกาศให้โรค COVID-19 เป็นโรคติดต่ออันตรายตาม พ.ร.บ. โรคติดต่อ พ.ศ. 2558 ซึ่งมีผลบังคับใช้วันที่ 1 มีนาคม 2563 เพื่อประโยชน์ในการเฝ้าระวัง ป้องกัน และควบคุมโรคติดต่ออันตราย ไม่ให้เกิดการแพร่ระบาดในวงกว้าง 4) กำหนดมาตรการการเฝ้าระวังคัดกรอง ที่ด่านช่องทางเข้าออกอย่างเคร่งครัดทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค มีการติดตามสอบสวนผู้สัมผัสเพื่อลดการแพร่กระจายเชื้อในวงกว้าง 5) จัดทำมาตรการ Bubble & Seal ให้สถานประกอบการสามารถส่งออกสินค้าได้ต่อเนื่องตลอดช่วงการระบาดของโรค 6) รายงานเข้าสู่ระบบกลางของกรมศ. และรายงานสถานการณ์ให้ประชาชนรับทราบทุกวัน

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

เป้าหมาย : เพื่อให้ส่วนราชการมีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิผล รองรับการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล รับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะมาถึง และเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร กำหนดยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับพันธกิจของส่วนราชการและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย มีแผนงานที่ขับเคลื่อนลงไปทุกภาคส่วน และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และเป็นระบบราชการ 4.0

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

เจตนารมณ์

เพื่อให้ส่วนราชการมีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิผล รองรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ มีแผนงานที่ขับเคลื่อนและสร้างการเปลี่ยนแปลง การถ่ายแผนสู่การปฏิบัติ ลงไปทุกภาคส่วน มีการติดตามผลของ การบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบ เพื่อการแก้ไข ปัญหาและปรับแผนได้ทันทั้งที่

Basic (การดำเนินการที่เป็นระบบ)	Advance (การพัฒนาเชิงรุก)	Significance (บูรณาการให้เกิดผล)
กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นระบบ รองรับการเปลี่ยนแปลง มุ่งเป็นอนาคตและการบรรลุพันธกิจส่วนราชการ (Systematic strategic planning process)	แผนยุทธศาสตร์ตอบสนองความท้าทายของส่วนราชการ วิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจส่งต่อแผนยุทธศาสตร์ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และการสร้างนวัตกรรม (Planning input and organizational risks)	การบูรณาการของข้อมูลเข้าจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อการพิจารณาขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ การขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล และประโยชน์สุขของประชาชน (Competitiveness, digital government & citizen focus)
กำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดในยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้น ระยะยาวและผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Goals, KPIs and expected changes)	ถ่ายทอดสู่แผนงานที่ชัดเจนและสื่อสารสู่การปฏิบัติในทุกส่วน บูรณาการกับแผนงานด้านบุคลากร และระบบพื้นฐานของการใช้ทรัพยากรและข้อมูลร่วมกัน (Deployment through action plans, HR plans, and integration of data and resource)	กำหนดจุดมุ่งเน้นของการบรรลุแผนงานและตัวชี้วัด ที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ประเทศ และประเด็นการการแข่งขัน (เช่น การเป็นองค์กรดิจิทัล การปรับบทบาทภาครัฐ การสร้างเครือข่าย เป็นต้น) (Strategic priorities and impact on competitiveness issues)
การติดตามรายงานผล และวิเคราะห์ความก้าวหน้าตามแผนยุทธศาสตร์และการบรรลุตามตัวชี้วัดอย่างมีประสิทธิภาพ (Monitoring, analyse and report progress against goals)	ไวต่อการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์และการดำเนินการ วิเคราะห์ปัญหาและคาดการณ์ถึงผลลัพธ์ที่จะเกิด และการปรับแผนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Sensitive to affecting changes, project and take actions => agile)	การวิเคราะห์ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม ทั้งทางตรงและทางอ้อม และการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน (Impact analysis of outcomes)

2.1 แผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทายและสร้างนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Effective Strategic Objectives)

2.2 การขับเคลื่อนเป้าหมายยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว สอดคล้องพันธกิจและยุทธศาสตร์ประเทศ (Strategic implementation and longterm goals achievement)

2.3 การติดตามการเปลี่ยนแปลง การปรับแผน และการรายงานผล (Tracking of changes, reporting and updating of plans)

ภาพที่ 10 หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

2.1 แผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทายและสร้างนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Effective Strategic Objectives)

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นระบบ มีการพิจารณาปัจจัยนำเข้าและความเสี่ยงอย่างรอบด้าน การเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ รวมทั้งความสามารถในการบรรลุเป้าหมายของส่วนราชการ บทบาทของส่วนราชการต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและการบรรลุยุทธศาสตร์ประเทศ มุ่งมองในการมองไปข้างหน้า การสร้างนวัตกรรมและการปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับความท้าทายในด้านต่าง ๆ



	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ข้อกำหนด	กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นระบบ รองรับการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นอนาคตและการบรรลุพันธกิจส่วนราชการ (Systematic strategic planning process)	แผนยุทธศาสตร์ตอบสนองความท้าทายของส่วนราชการ วิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อแผนยุทธศาสตร์ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และการสร้างนวัตกรรม (Planning input and organizational risks)	การบูรณาการของข้อมูลนำเข้าจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อการพิจารณาขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ การขับเคลื่อนสู่องค์การดิจิทัล และประโยชน์สุขของประชาชน (Competitiveness, digital government & citizen focus)
คำอธิบาย	กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นระบบและสนับสนุนการบรรลุพันธกิจส่วนราชการ มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ ความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนกระบวนการ และ/หรือรูปแบบในกระบวนการทำงาน โอกาสในการสร้างนวัตกรรม และผลลัพธ์ที่เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน	การกำหนดยุทธศาสตร์ และแผนงานที่มีความเหมาะสมตอบสนองต่อความท้าทาย รองรับการเปลี่ยนแปลง วิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อแผนยุทธศาสตร์ มีแผนงานรองรับการปรับเปลี่ยนด้านเทคโนโลยี และการพัฒนานวัตกรรม เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน กำหนดตัววัดที่ชัดเจน ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย เพื่อการบรรลุผลลัพธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว	การบูรณาการของความต้องการและข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิเคราะห์ความต้องการและการเปลี่ยนแปลงของภาคส่วนต่าง ๆ ประเด็นการแข่งขัน ประโยชน์จากการนำเทคโนโลยีมาใช้ และการสร้างนวัตกรรมที่จะส่งผลการดำเนินการของส่วนราชการและการนำยุทธศาสตร์ไปขับเคลื่อนจนเกิดผลต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ประเทศ และต่อการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ตัวอย่าง	สวทช. เป็นหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นเพื่อศึกษาวิจัยและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาประเทศไทย ดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลัก โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในทุกระดับทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร โดยกำหนดวิสัยทัศน์คือ “พันธมิตรร่วมทางที่ดีสู่สังคม ฐานความรู้ ด้วยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” ผลงานวิจัยและนวัตกรรมจากพันธกิจหลักขององค์กร ประกอบด้วย การวิจัย พัฒนา ออกแบบ และวิศวกรรม ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกประเทศ มาใช้กำหนดทิศทางในการนำวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมไปตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งที่เป็นโอกาสและความท้าทายของประเทศ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และมุ่งตอบโจทย์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการนำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีไปเป็นกลไกในการขับเคลื่อนภาคอุตสาหกรรม ภาคการเกษตร	ในการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ สวทช. ใช้เครื่องมือในการศึกษาสภาพแวดล้อมที่ใช้งานกันแพร่หลายในระดับสากลพบว่า การเมืองในประเทศที่มีความไม่แน่นอนสูง แนวโน้มการเติบโตทางเศรษฐกิจ มีการชะลอตัว การระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ที่ยังคงมีความรุนแรงเป็นอุปสรรคต่อการฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทย เทคโนโลยีที่กำลังเดินทางพลิกโฉม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้าน AI รวมถึงภัยคุกคามทางไซเบอร์ และความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงเทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ภัยพิบัติเกิดบ่อยครั้งและรุนแรงขึ้น ส่งผลกระทบต่อภาคการเกษตร ระบบนิเวศ และความหลากหลายทางชีวภาพ และระบบการให้ทุนตามนโยบายกระทรวงฯ ส่งผลต่องบประมาณของ สวทช. จึงได้กำหนดกลยุทธ์หลัก 4 เรื่อง ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 การเพิ่มการลงทุนใน วทน. จากภาครัฐและภาคเอกชน บูรณาการเป็นโจทย์ขนาดใหญ่ ร่วมกับเครือข่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศแบบจุดภาคี	สวทช. มีการรวบรวมข้อมูล การเปลี่ยนแปลง ปัจจัยทั้งภายนอกและภายในที่ส่งผลกระทบต่อ วทน. และกระทบต่อการดำเนินงานของ สวทช. การศึกษาภารกิจขององค์กรวิจัยและพัฒนา เทคโนโลยีชั้นนำของโลก และแผนต่าง ๆ ของประเทศ เพื่อนำมาวิเคราะห์ประเด็นสำคัญ เป็นโจทย์สำหรับ สวทช. ในการนำ วทน. ไปใช้ในการพัฒนาและแก้ปัญหาให้กับประเทศ โดย สวทช. ได้กำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกต่อภารกิจ ของ สวทช. ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสัมพันธ์เชิงนโยบาย และใช้บริการใกล้ชิด ได้แก่ รัฐบาลและคณะรัฐมนตรี คณะกรรมการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (กวทช.) สำนักงานปรมาณู และหน่วยงานสนับสนุนทุนวิจัย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสัมพันธ์เป็นลูกค้าหรือใช้บริการใกล้ชิด ได้แก่ หน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา หน่วยงานภาคเอกชนทั้งผู้ประกอบการขนาดใหญ่ ขนาด กลางและ



	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ตัวอย่าง	ต่อยอดเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถด้านนวัตกรรม	กลยุทธ์ที่ 2 การใช้โอกาสจากความต้องการด้าน วทน. เร่งการนำไปใช้ประโยชน์ สร้างคุณค่าจาก วทน. ให้เป็นที่ประจักษ์ บนฐานความรู้ ความเชี่ยวชาญ และ โครงสร้างพื้นฐาน โดยเน้น เศรษฐกิจฐาน BCG AI ส่งเสริม Deep-tech Company และ Inclusive Innovation ร่วมกับเครือข่ายพันธมิตร กลยุทธ์ที่ 3 การปรับกลไกบริหารจัดการงานวิจัยภายในให้ คล่องตัวสอดคล้องกับสถานการณ์การทำงาน ในปัจจุบันเพื่อพร้อม ตอบโจทย์ความคาดหวังที่เข้ามาอย่างรวดเร็ว กลยุทธ์ที่ 4 การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร นำระบบสารสนเทศมาใช้ ประโยชน์ ดึงดูด Talents และพัฒนาฐานองค์ความรู้ใหม่ ผ่านเครือข่ายความร่วมมือทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ	ขนาดย่อม เกษตรกร ชุมชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่ม สื่อมวลชนและบุคคลทั่วไปที่มีความสนใจการใช้ประโยชน์ จากงานวิจัยและพัฒนา ตลอดจนวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้ ข้อมูลผลการประเมินการรับรู้ ภาพลักษณ์ของ สวทช. ดังนั้นแผนกลยุทธ์ฉบับที่ 6.4 จึงมุ่งตอบความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการนำ วทน. ไปเป็นกลไกให้ ภาคอุตสาหกรรม ภาคบริการ ภาคการเกษตร นำไปต่อยอด สร้างเสริมขีดความสามารถ ด้านนวัตกรรมให้แข่งขันได้ในเวทีระดับโลกโดยเฉพาะอย่างยิ่งการส่งเสริมเศรษฐกิจ BCG AI และ EECi ให้เห็นผลเป็นรูปธรรม รวมถึงยกระดับ สังคมชุมชน เกษตรกร และ คุณภาพชีวิตคนไทยด้วย วทน. ตลอดจนการสร้างบุคลากร วิจัยเพื่อเพิ่มกำลังคนวิจัย รุ่นใหม่ให้ประเทศ และ สนับสนุนนวัตกรรม และ บริการ ให้แก่ผู้ประกอบการ เพื่อต่อยอดในทางธุรกิจ นำมากำหนดเป็น 3 กลุ่มวิจัย เฉพาะทางที่ตอบโจทย์ ความต้องการของประเทศ

2.2 การขับเคลื่อนเป้าหมายยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว สอดคล้องพันธกิจและยุทธศาสตร์ประเทศ (Strategic implementation and longterm goals achievement)

กระบวนการในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผล การสื่อสาร การสร้างความร่วมมือ และการติดตามผลการบรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ข้อกำหนด	การกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดในยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นระยะยาวและผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Goals, KPIs and expected changes)	ถ่ายทอดสู่แผนงานที่ชัดเจนและสื่อสารสู่การปฏิบัติในทุกส่วน บูรณาการกับแผนงานด้านบุคลากรและบนพื้นฐานของการใช้ทรัพยากรและข้อมูลร่วมกัน (Deployment through action plans, HR plans, and integration of data and resource)	กำหนดจุดมุ่งเน้นของการบรรลุแผนงานและตัวชี้วัด ที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ประเทศ และประเด็นการแข่งขัน (เช่น การเป็นองค์กรดิจิทัล การปรับบทบาทภาครัฐ การสร้างเครือข่าย เป็นต้น) (Strategic priorities and impact on competitiveness issues)
คำอธิบาย	จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์เชื่อมโยงตัวชี้วัดในระดับต่าง ๆ กำหนดตัวชี้วัดที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ได้ชัดเจนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตอบสนองต่อประเด็นความท้าทายและ และการคาดการณ์ของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น	จัดทำแผนปฏิบัติการรองรับยุทธศาสตร์ทุกด้าน ครอบคลุมทุกส่วนงานสำคัญ บูรณาการกับแผนพัฒนาด้านบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและการใช้ทรัพยากร การมีส่วนร่วมของเครือข่ายในการปฏิบัติงานร่วมกัน พร้อมทั้งแนวทางในการถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	มีแผนงานที่สร้างการเปลี่ยนแปลงจุดมุ่งเน้นหลักของยุทธศาสตร์กลยุทธ์ในการนำไปถ่ายทอดเพื่อให้เกิดผล พิจารณาประเด็นความเชื่อมโยงและเปิดกว้าง การใช้ประโยชน์จากเครือข่ายความร่วมมือ การใช้ข้อมูลร่วมกัน โอกาสให้สร้างนวัตกรรม (ทำน้อยได้มาก) ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างคุณค่าให้กับประชาชน การรายงานผล



	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ตัวอย่าง	สป.มท. มีการถ่ายทอดผ่านแผนปฏิบัติการประจำปี รวมทั้งมีการจัดทำแผนงาน/โครงการในแต่ละประเด็น ยุทธศาสตร์ มีการกำหนดตัวชี้วัดผลผลิต /ผลลัพธ์ ค่าเป้าหมาย ของตัวชี้วัดและงบประมาณรายไตรมาสที่ชัดเจน เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	สปมท. มีการแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยจัดทำแผนปฏิบัติการ/แผนปฏิบัติการประจำปีที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ชาติ มีการแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนปฏิบัติการรวมทั้งกำหนดห่วงโซ่คุณค่าเพื่อการถ่ายทอดตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ กรอบการดำเนินงาน และการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ ภายใต้หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบ มีการสื่อสารและถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพประสิทธิผล (ทำน้อยได้มาก) การลดต้นทุน เพิ่มความรวดเร็ว และสร้างคุณค่าต่อประชาชน เช่น การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี ดิจิทัลมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน การพัฒนาระบบติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของ สป.มท. (e-Monitoring) และเชื่อมโยงการติดตามผลการดำเนินงานโดยเชื่อมโยงระบบติดตาม และประเมินผลแห่งชาติ (eMENSER)	สปมท. ได้แปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างโอกาสในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่ เช่น 1) กลยุทธ์ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ใหม่ๆ ผ่านแผนแม่บทเขตเศรษฐกิจพิเศษ โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดด้านมูลค่าของการส่งเสริมการลงทุน ในช่วง 5 ปีแรกให้ได้ 600,000 ล้านบาท ภายในปี 2570 2) กลยุทธ์ส่งเสริมสนับสนุนการบูรณาการและเชื่อมโยงแผนพัฒนาในระดับพื้นที่ของจังหวัด/กลุ่มจังหวัด เพื่อการบริหารจัดการพื้นที่ให้เกิดสัมฤทธิ์ผลสูง เช่น การจัดทำแผนและประสานแผนพัฒนาในระดับพื้นที่ (One Plan) ร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน เพื่อแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจ เป็นต้น และ 3) กลยุทธ์พัฒนางานของศูนย์ดำรงธรรมเชิงรุกเป็นศูนย์ดำรงธรรมอัจฉริยะ

2.3 การติดตามการเปลี่ยนแปลง การปรับแผน และการรายงานผล (Tracking of changes, reporting and updating of plans)

กระบวนการในการติดตามการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกประเทศ ที่อาจส่งต่อการบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ และขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ตลอดจนการวางแผนเพื่อรับมืออย่างมีประสิทธิภาพ

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ข้อกำหนด	การติดตามรายงานผล และวิเคราะห์ความก้าวหน้าตามแผนยุทธศาสตร์และการบรรลุตามตัวชี้วัดอย่างมีประสิทธิภาพ (Monitoring, analyse and report progress against goals)	ไวต่อการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์และการดำเนินการ วิเคราะห์ปัญหาและคาดการณ์ถึงผลลัพธ์ที่อาจจะเกิด และการปรับแผนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Sensitive to affecting changes, project and take actions => agile)	การวิเคราะห์ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม ทั้งทางตรงและทางอ้อม และการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน (Impact analysis of outcomes)
คำอธิบาย	ระบบการติดตามรายงานผลของตัวชี้วัด แผนปฏิบัติการ และยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว การใช้เทคโนโลยีเพื่อการติดตามอย่างมีประสิทธิภาพ และการรายงานผลที่เกิดขึ้นต่อสาธารณะ ผ่านช่องทางสื่อต่าง ๆ	มีการติดตามสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อ การบรรลุเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีการเตรียมพร้อมเพื่อปรับแผนให้มีความยืดหยุ่นสามารถรองรับสถานการณ์และโอกาสได้ มีการนำเทคโนโลยีอัจฉริยะมารวบรวมและประมวลผลข้อมูลและสารสนเทศ รวมทั้งข้อมูลหัตเพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์การที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อแผนงานและเป้าประสงค์ที่วางไว้ มีการคาดการณ์ถึงผลลัพธ์ที่อาจจะเกิด และการปรับแผนเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ	มีการจัดการเชิงรุกเพื่อปรับแผนให้ทันเวลาและลดทอนความเสี่ยงที่อาจจะเกิด มีแนวทางการรับมือกับสถานการณ์เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายระยะยาว ตลอดจนการวิเคราะห์ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม และความสามารถในการแข่งขัน



	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ตัวอย่าง	กรมควบคุมโรค มีระบบการติดตามตัวชี้วัดและแผนงานผ่านกลไกการติดตามผลการดำเนินงานที่สำคัญ คือ 1) ระบบ การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (ESM) เป็นการติดตาม ผลการดำเนินงานแบบออนไลน์ Real time 2) การประชุมผู้บริหารของกรม 3) การนิเทศงาน การร่วมตรวจราชการกับกระทรวงสาธารณสุข ในการให้สนับสนุน ด้วยวิชาการ (Technical Support) และ การติดตามกำกับ 4) การสำรวจ เพื่อติดตามสถานการณ์โรค และ ประเมินผลงานป้องกันควบคุมโรคต่าง ๆ มีการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ ให้แก่คน ภายนอกอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความตระหนัก และนำ ความรู้ ไปใช้ในการดำเนินชีวิต	กรมควบคุมโรคมีการพัฒนา ข้อมูลที่สำคัญทั้งด้านการกิจหลัก ข้อมูลสนับสนุน และข้อมูล ผู้รับบริการ พร้อมทั้งได้พัฒนาระบบสารสนเทศต่างๆ เพื่อรองรับ การเฝ้าระวังเหตุการณ์ และการเฝ้าระวังข่าวลือ (Rumor surveillance system) เพื่อนำมาใช้ในการคาดการณ์ วิเคราะห์ผลได้อย่างแม่นยำ และตอบสนองในกรณีเร่งด่วน ได้ภายในเวลาที่กำหนด นำไปสู่การบริหารจัดการ และการติดตามผลการดำเนินงาน ได้ทั่วทั้งประเทศ เช่น การกำหนด ปริมาณสต็อกและผลิตวัคซีน ที่พอเพียงได้ทันทั่วทั้งที่	จากความเข้มแข็งของระบบ การรายงานและเครือข่ายเฝ้าระวังในพื้นที่ ส่งผลให้ในกรณีของการเกิดโรคระบาดโควิด19 ในช่วงปีพ.ศ. 2563 – 2565 กรมควบคุมโรค ได้มีการจัดการเชิงรุกและมีแผนตอบโต้ ได้อย่างทันทั่วทั้งที่ ในตลอดระยะเวลาของการแพร่ระบาด เช่นระยะแรก มีการกำหนด มาตรการ 6 ด้าน เพื่อลด การแพร่ระบาดไวรัสโควิด-19 ตั้งแต่วันที่ 26 มีนาคม 2563 ส่งผลให้สถานการณ์ในประเทศ ไทยดีขึ้นเป็นลำดับ เมื่อเทียบกับหลาย ๆ ประเทศ มีการศึกษาแบบจำลองเพื่อกำหนดนโยบายการล็อกดาวน์ ที่อาจส่งผลต่อเศรษฐกิจและจำนวนผู้ป่วยที่เพิ่มขึ้น ได้ออก มาตรการ “Bubble & Seal” เพื่อโรงงานอุตสาหกรรม ช่วยไม่ให้เกิดผลกระทบต่อการส่งออกของประเทศ ตลอดช่วงเวลาของการ ปิดล็อกดาวน์ 3 ปี เป็นผลให้อัตราการเติบโตของการส่งออกของอาหารของประเทศ เพิ่มขึ้นถึง 11.8% และ 18.4% ในช่วงเวลาดังกล่าว การจัดอันดับของสาธารณสุขไทย อยู่ในอันดับที่ 5 ของโลก (195 ประเทศ) โดยศูนย์ศึกษา John Hopkins และเป็นอันดับ 1 ของเอเชียในปี พ.ศ. 2564

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป้าหมาย : เพื่อให้ส่วนราชการพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชนที่ทันสมัย รวดเร็วและเข้าถึงในทุกกระดับ ใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะมารวบรวมและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างนวัตกรรมบริการที่สร้างความแตกต่างและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม ยกระดับงานบริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลแบบเบ็ดเสร็จ เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม สร้างความเท่าเทียม และการเข้าถึงบริการกับทุกกลุ่ม

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เจตนารมณ์

เพื่อให้ส่วนราชการพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชนที่ทันสมัยรวดเร็วและเข้าถึง นำมาใช้ในการสร้างนวัตกรรมบริการที่สร้างความแตกต่าง วางแผนเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มต่าง ๆ ทั้งปัจจุบันและอนาคต มีกระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์โดยปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการของประชาชน

Basic (การดำเนินการที่เป็นระบบ)	Advance (การพัฒนาเชิงรุก)	Significance (บูรณาการให้เกิดผล)	
3.1 ระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อการบริการและการเข้าถึง (Smart and up-to-date data and information for service accessibility)	การรวบรวมและใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับความต้องการและการตอบสนองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer related Data and information)	การใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะในการวิเคราะห์และค้นหาความต้องการและความคาดหวังใหม่ ๆ และการเข้าถึงการบริการและข้อมูลข่าวสาร (Analyse and search out emerging needs and accessibility)	บูรณาการข้อมูลและสารสนเทศลูกค้า กับฐานข้อมูลแหล่งอื่นเพื่อการวางแผนและสร้างนวัตกรรมในการให้บริการ (integration of other sources of information for innovation of services)
3.2 การปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมบริการและตอบสนองความต้องการ (Improve, innovate and serve)	ปรับปรุงการบริการที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Continuous improvement to satisfy changing needs)	การปรับปรุงตลอดกระบวนการบริการตอบสนองความต้องการและสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วน (End-to-end service process improvement for value-added)	ใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องเพื่อการจัดกลุ่ม การออกแบบการให้บริการเฉพาะกลุ่ม/บุคคล (Use of data for segmentation and Individual service)
3.3 การมุ่งเน้นประชาชน (Citizen centric)	การจัดให้บริการที่เท่าเทียม เข้าถึง ลดความเหลื่อมล้ำ และสะดวกแก่ทุกกลุ่ม (Availability, equity, access and efficient)	การสร้างเครือข่าย เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม และจัดการข้อร้องเรียนเชิงรุกตอบสนองและสร้างความพึงพอใจ (Effective an efficient Complaint resolution management)	บูรณาการการให้บริการดิจิทัลภาครัฐ สร้างคุณค่า ประโยชน์สุข ตอบสนองและสร้างความผูกพัน (Integration for digital services, value-added, wellbeing and engaged citizen)

ภาพที่ 11 หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1 ระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อการบริการและการเข้าถึง (Smart and up-to-date data and information for service accessibility)

กระบวนการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเรียนรู้ วางแผนและสร้างนวัตกรรมในการให้บริการ



	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ข้อกำหนด	การรวบรวมและใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับความต้องการและการตอบสนองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer related Data and information)	การใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะในการวิเคราะห์และค้นหาความต้องการ และความคาดหวังใหม่ ๆ และการเข้าถึงการรับบริการและข้อมูลข่าวสาร (Analyse and search out emerging needs and accessibility)	บูรณาการข้อมูลและสารสนเทศลูกค้า กับข้อมูลแหล่งอื่นเพื่อการวางแผนและการสร้างนวัตกรรมในการให้บริการ (Integration of other sources of information for innovation of services)
คำอธิบาย	การจัดทำฐานข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การมาใช้บริการ การตอบสนองและความพึงพอใจ เพื่อวิเคราะห์ความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการ การจัดกลุ่มการให้บริการ และตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง	การวิเคราะห์และค้นหาความต้องการและความคาดหวังใหม่ ๆ การใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะในการรับข้อมูลเรียนรู้ และเข้าใจความต้องการของแต่ละกลุ่มที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อสร้างกลไกในการเข้าถึงการรับบริการและข้อมูลข่าวสาร ตัวอย่างเช่น ช่องทางการสื่อสารรูปแบบใหม่ๆ รวมทั้ง Mobile Application หรือ Crowdsourcing ที่มีการรับส่งข้อมูล แจ้งข่าวได้อย่างรวดเร็ว ทันการณ์ จากกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การใช้เครื่องมือ Social Listening หรือ Google Trend เพื่อวิเคราะห์และเข้าใจความต้องการ การรับรู้และการเข้าถึงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย	บูรณาการสารสนเทศจากภายในและภายนอกองค์กรการเพื่อวิเคราะห์และเข้าใจปรากฏการณ์และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น เพื่อใช้... - ปรับปรุงรูปแบบและกลไกการบริการให้ทันสมัยได้รวดเร็ว กำหนดนโยบายเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งปัจจุบันและอนาคต - สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองประชาชนและกลุ่มได้อย่างเหมาะสม

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ตัวอย่าง	จังหวัดขอนแก่นได้รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยได้จัดทำฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้แก่ข้อมูลพื้นฐาน ความต้องการและความคาดหวัง ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ข้อร้องเรียน ร้องทุกข์ ข้อเสนอแนะ จัดเก็บไว้ในระบบฐานข้อมูลส่วนกลางเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่ม โดยจัดอันดับความสำคัญกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจของจังหวัดเป็น 8 กลุ่ม จำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็น 6 กลุ่ม และกลุ่มลูกค้าในอนาคตอีก 3 กลุ่ม โดยมีการวิเคราะห์ครบถ้วนเพื่อตอบสนองความต้องการ และสร้างรายได้ให้กับคนในพื้นที่ ยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการของจังหวัดให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วตลอดเวลา	จังหวัดขอนแก่นได้ดำเนินการทั้งเชิงรับและเชิงรุก ในการสำรวจข้อคิดเห็น การตอบรับต่อการให้บริการ ผ่านช่องทางเว็บไซต์ ตู้รับฟังความคิดเห็น การประชาสัมพันธ์ สื่อสารไลน์เฟสบุ๊ก Digital EMS tracking และการให้บริการออกหน่วยเคลื่อนที่ ตลอดจน platform การให้บริการของกลุ่มต่าง เช่นระบบอัตโนมัติ ในการบันทึกค่าสุขภาพของประชาชน เพื่อติดตามและดูแลสุขภาพผู้สูงอายุอย่างใกล้ชิด มีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนที่เป็นระบบผ่านศูนย์ดำรงธรรม ได้มีการตอบสนองกับแก้ปัญหาเบื้องต้นอย่างรวดเร็วมีการรายงานผลการดำเนินการผ่านระบบออนไลน์ วิดีโอคอลและระบบแชทกับเจ้าหน้าที่ศูนย์ฯ ผลการใช้ระบบเร่ร่อนเอาข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อค้นหาความต้องการใหม่ๆ และสร้างความพึงพอใจ ในการบริการผ่านแอปพลิเคชันศูนย์ดำรงธรรม	จังหวัดขอนแก่นมีมาตรฐานระบบงานที่เชื่อมโยงการทำงานร่วมกัน เพื่อส่งมอบ บริการที่ดีให้ประชาชนได้รับความสะดวกรวดเร็วและเข้าถึงการบริการได้ง่าย มีการประสานงานในการเรียนรู้ และถ่ายทอดข้อมูลภาคประชาชน เพื่อสร้างนวัตกรรมบริการที่สร้างความแตกต่าง และตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะบุคคล เช่นการขับเคลื่อนด้านสิทธิมนุษยชน การพัฒนา Medical Hub ต้นแบบขอนแก่น 4 ดี แพลตฟอร์มสมาร์ทฟาร์มมิ่ง แก่जनพื้นหนี่ การติดตั้งลิฟต์สะพานลอยของโรงพยาบาลเพื่ออำนวยความสะดวกแก่กลุ่มผู้พิการและผู้สูงอายุ เป็นต้น



3.2 การปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมบริการและตอบสนองความต้องการ (Improve, innovate and serve)

การปรับปรุงบริการและการเข้าถึงเป็นบทบาทสำคัญของทุกหน่วยงานราชการ ตั้งแต่การปรับปรุงเพื่อแก้ปัญหาหรือที่เรียกว่าปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงแบบก้าวกระโดด หรือนวัตกรรม และการปรับปรุงที่สร้างความสะดวกตั้งแต่ต้นน้ำจรดปลายน้ำของการบริการ และการสร้างบริการที่ออกแบบเพื่อความต้องการรายบุคคล เพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและประชาชนทั้งปัจจุบันและอนาคต

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ข้อกำหนด	ปรับปรุงการบริการที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Continuous improvement to satisfy changing needs)	การปรับปรุงตลอดกระบวนการบริการตอบสนองความต้องการและสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (End-to-end service process improvement for value-added)	ใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องเพื่อการจัดกลุ่มการออกแบบการให้บริการเฉพาะกลุ่ม/บุคคล (Use of data for segmentation and Individual service)
คำอธิบาย	มีกระบวนการในการทบทวนและการปรับปรุงการบริการอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ข้อมูลและสารสนเทศผู้รับบริการเพื่อนำมาวิเคราะห์และตั้งเป้าหมายในการปรับปรุง ประเมินความพึงพอใจและความผูกพันในรูปแบบที่เหมาะสมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงานและการบริการ	นำผลการประเมินต่าง ๆ รวมทั้งการเทียบเคียงการบริการกับผู้ให้บริการทั้งในประเทศและต่างประเทศที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน มาวิเคราะห์เพื่อค้นหาโอกาสในการแก้ไขปัญหาเชิงรุก สร้างนวัตกรรมการให้บริการใหม่ๆ คำนึงถึงคุณค่าของผู้รับบริการตลอดต้นน้ำจรดปลายน้ำโดยออกแบบการบริการที่เชื่อมโยงต่อเนื่อง	ใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องเพื่อการจัดกลุ่มการสร้างนวัตกรรมการให้บริการที่ - มีความคล่องตัวในการให้บริการตามความแตกต่างของผู้รับบริการ - เอื้อให้ผู้รับบริการสามารถออกแบบตามความต้องการเฉพาะกลุ่ม/บุคคล (Customized Service)

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ตัวอย่าง	กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ มีบทบาทหลัก ในการเป็นห้องปฏิบัติการอ้างอิงระดับประเทศ และนานาชาติ เป็นหน่วยงานที่สร้างนวัตกรรมสุขภาพและเทคโนโลยีด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ที่ทันสมัย พัฒนาวิธีการตรวจใหม่ๆ ตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ได้รับประโยชน์สูงสุดจากการพัฒนาและยกระดับเพื่อเตรียมรับมือกับโรคอุบัติใหม่และภัยจากโรคข้ามพรมแดน ด้วยองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ให้ประชาชนมีสุขภาพที่ดี และระบบสาธารณสุขที่ยั่งยืนของประเทศ โดยกำหนดกลุ่มผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักไว้ 5 กลุ่ม มีกระบวนการในการทบทวน โดยใช้สารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาจัดทำแผนการปรับปรุงการให้บริการ และวิเคราะห์ผลผ่านระบบการบริหารสุขภาพของกรมฯ มีการปรับปรุงระบบคุณภาพของระบบงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องจนสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพการให้บริการ ทั้งในประเทศและนานาชาติ จัดให้มีระบบสนับสนุนการให้บริการที่เพิ่มประสิทธิภาพมากขึ้น เน้นการเข้าถึงการบริการผ่านช่องทางที่หลากหลาย และระบบการสื่อสารที่รวดเร็ว ทันสมัยและเป็นมิตรกับเครือข่าย	กรมวิชาการแพทย์มีการสร้างนวัตกรรมสุขภาพ และนำองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ มาয়มาตรฐานการให้บริการ และปรับปรุงผลผลิต โดยเฉพาะนวัตกรรมและเทคโนโลยีสุขภาพ การแพทย์แม่นยำ ยาชีววัตถุ และสมุนไพร อำนวยความสะดวกให้กับประชาชนในรูปแบบรวดเร็วเข้าถึงง่ายใช้สะดวก ถูกต้องแม่นยำรวดเร็วและทันสมัย เช่นระบบรับส่งตัวอย่างทางห้องปฏิบัติการ ซึ่งเป็นระบบมาตรฐาน ที่กรมได้กระจายให้ทุกหน่วยงานในสังกัดทั่วประเทศได้นำไปใช้ ระบบการให้บริการที่เชื่อมโยงข้อมูลแบบเบ็ดเสร็จจุดเดียว การรับรองห้องปฏิบัติการมาตรฐานสากล ISO ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ ทั้ง 5 มาตรฐาน ทำให้ลดระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการรับรอง	กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ได้นำนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ มาแก้ไขปัญหาด้านสาธารณสุขของประเทศ ทำให้ลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพของประเทศ ในภาพรวม เช่น 1) “เภสัชพันธุศาสตร์” การใช้รหัสพันธุกรรมเพื่อป้องกันปัญหาแพ้ยารุนแรง 2) “Genomic Thailand” การวิจัยเชื่อมโยงพันธุกรรมกับโรคในผู้ป่วยในโรคร้าย 3) สร้างระบบการคุ้มครองผู้บริโภคด้วยวิทยาศาสตร์การแพทย์ชุมชน 4) พัฒนาผู้ประกอบการ “OTOPs/SME” ให้แข่งขันได้ทั้งในและต่างประเทศ โดยการสนับสนุนผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพมาตรฐาน ตามที่กำหนด ฝัาระวังคุณภาพและความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ด้านอาหารและยา ตั้งแต่กระบวนการคัดเลือก การเตรียมไปจนกระทั่งถึงการผลิตออกสู่การจำหน่าย เพื่อการแข่งขันได้ในระบบเศรษฐกิจ เป็นที่ยอมรับทั้งในตลาดภายในและต่างประเทศ



3.3 การมุ่งเน้นประชาชน (Citizen centric)

การจัดการบริการควรคำนึงถึงความแตกต่างและข้อจำกัดในการเข้าถึงของต่างกลุ่ม การสร้างเครือข่ายจากภาคส่วนต่าง ๆ จะช่วยให้ความร่วมมือในการลดความเหลื่อมล้ำดังกล่าว ตอบสนองต่อข้อร้องเรียนจากกลุ่มต่าง ๆ เพื่อสร้างคุณค่าและความผูกพันของทุกกลุ่ม

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ข้อกำหนด	การจัดให้บริการที่เท่าเทียมเข้าถึง ลดความเหลื่อมล้ำ และสะดวกแก่ทุกกลุ่ม (Availability, equity, access and efficient)	การสร้างเครือข่าย เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม และจัดการข้อร้องเรียนเชิงรุก ตอบสนองและสร้างความพึงพอใจ (Effective an efficient Complaint resolution management)	บูรณาการการให้บริการ ดิจิทัลภาครัฐ สร้างคุณค่า ประโยชน์สุข ตอบสนองและสร้างความผูกพัน (Integration for digital services, value-added, wellbeing and engaged citizen)
คำอธิบาย	กระบวนการในการวิเคราะห์ประสิทธิผลของการให้บริการแก่กลุ่มต่าง ๆ รูปแบบ และกลไกสนับสนุนเพื่อให้เข้าถึงการบริการ ของต่างกลุ่ม คำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึง นโยบายการบริการต่างๆ เป็นต้น มีช่องทางการสื่อสารที่สามารถเข้าถึงผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก มีการถ่ายทอดไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในทุกพื้นที่เพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง	กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนเชิงรุก รวดเร็ว ทันการณ์ และเกิดประโยชน์ เรียกความพึงพอใจกลับคืน นำผลการแก้ไขข้อร้องเรียนมาวิเคราะห์เพื่อค้นหาโอกาสในการปรับปรุงและแก้ไขปัญหาเชิงรุก การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อช่วยลดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงการบริการ เชื่อมโยงข้อมูลเพื่อความสะดวกในการเข้าถึงบริการ	บูรณาการข้อมูลจากผลการสำรวจกับฐานข้อมูลกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากแหล่งอื่นๆ เพื่อ - แก้ไขปัญหาความไม่พึงพอใจในการให้บริการที่ดีขึ้น - เป็นแนวทางในการวางแผนยุทธศาสตร์และการสร้างนวัตกรรมการให้บริการที่ ■ มีความคล่องตัวในการให้บริการตามความแตกต่างของผู้รับบริการ ■ เอื้อให้ผู้รับบริการสามารถออกแบบตามความต้องการเฉพาะบุคคล (Customized Service)

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ตัวอย่าง	สำนักงานประกันสังคม มีกลยุทธ์ในการสื่อสารและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มหลัก ได้แก่ กลุ่มนายจ้างกลุ่มผู้ประกันตน กลุ่มผู้สูงอายุและกลุ่มผู้พิการ เพื่อตอบสนองความต้องการ และทำให้เหนือกว่าความคาดหวัง ภายใต้หลักการที่ยึดประชาชน เป็น ศูนย์กลางเน้นการบริการ ที่สะดวกรวดเร็วเข้าถึง มีการสื่อสาร และประชาสัมพันธ์สร้างการรับรู้ เกี่ยวข้องกับสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น Application SSO connect ซึ่งสามารถพูดคุยตอบโต้ได้ทันที ผ่าน Chat bot ข่าวสารผ่าน ช่องสถานีประกันสังคม การสื่อสาร กิจกรรมขยายความคุ้มครองแรงงาน อีกระหว่างช่องทาง youtube ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ผ่าน วิทยุโมบาย เพื่อสร้างการรับรู้ เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ 7 กรณี ของสำนักงานประกันสังคม	สำนักงานประกันสังคม มีระบบ การบริหารจัดการข้อร้องเรียน ยึดหลักการไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง ผ่านการดำเนินการดังนี้ 1) คณะกรรมการบริหารและจัดการข้อร้องเรียน กำหนด หลักเกณฑ์การประเมิน ตัวชี้วัดและแนวทางปฏิบัติ และพิจารณาข้อร้องเรียน 2) ศูนย์รับเรื่องร้องเรียนทั่วประเทศ กระจายอยู่ตามหน่วยบริการ ของสำนักงานประกันสังคม 3) เจ้าหน้าที่รับผิดชอบประจำ ศูนย์ฯ ทำหน้าที่ตรวจสอบ ข้อเท็จจริงใกล้เคียงให้ ความช่วยเหลืออย่างทันท่วงทีและ 4) ระบบการจัดการข้อ ร้องเรียนที่รวดเร็วผ่าน โปรแกรมสำเร็จรูปที่สามารถ เข้าถึงได้ตลอด 24 ชั่วโมง และให้ข้อมูลป้อนกลับได้ อย่างทันท่วงที	สำนักงานประกันสังคมได้ บูรณาการข้อมูลต่าง ๆ เช่น ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของการใช้ บริการ จากผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ณ หน่วย บริการทั่วประเทศ การเข้า ใช้บริการณสถานพยาบาล ในสังกัด ความคิดเห็นของ ภาควิเคราะห์และข้อร้องเรียน จากผู้ใช้บริการ มาพัฒนา รูปแบบการบริหารข้อมูล แบบองค์รวมและการทำงาน ที่ไร้รอยต่อ รวมทั้งการ วิเคราะห์ แยกแยะและส่งต่อข้อมูล ให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการแก้ไขปรับปรุง ภายในระยะเวลาที่กำหนด นำมาสู่การพัฒนา นวัตกรรม ต่างๆในการให้บริการ เช่น กรณีทันตกรรม ผู้ประกันตน สามารถยื่นบัตรประชาชนกับ สถานพยาบาลในเครือข่ายที่ ร่วมทำ MOU ตรวจสอบสิทธิ โดยไม่ต้องสำรองจ่าย การนำ เทคโนโลยีมาใช้แบบครบวงจร ให้แก่นายจ้าง ผ่านระบบ e-Payment เพื่อให้ นายจ้าง ได้รับการบริการที่สะดวก รวดเร็วและลดค่าใช้จ่าย การแจ้งการประสบอันตราย ผ่านระบบ e-compensate



	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ตัวอย่าง			การสมัครและชำระเงิน สมทบของผู้สูงอายุ ที่เป็น ผู้ประกันตนโดยใช้บัตร ประชาชนเพียงใบเดียว และ นวัตกรรมด้านการแพทย์ เช่น เครื่องฝึกการเคลื่อนไหว ของมือ ในกรณีของผู้พิการ จากการทำงาน เป็นต้น

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

เป้าหมาย : เพื่อให้ส่วนราชการมีการใช้ฐานข้อมูลเพื่อกำหนดตัววัดเพื่อสนับสนุนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร มีการทบทวนและวิเคราะห์เพื่อการแก้ปัญหา และการวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันท่วงที และเชิงรุก มีการจัดการความปลอดภัยด้านข้อมูลและความมั่นคงด้านไซเบอร์ มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการจัดการความรู้ การเรียนรู้ พัฒนาและต่อยอดและสร้างโอกาสทางนวัตกรรม

หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้			
เจตนารมณ์	เพื่อให้ส่วนราชการมีการใช้ฐานข้อมูลเพื่อกำหนดตัววัดเพื่อสนับสนุนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร มีการทบทวนและวิเคราะห์เพื่อการแก้ปัญหา และการวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันท่วงที และเชิงรุก มีการจัดการความปลอดภัยด้านข้อมูลและความมั่นคงด้านไซเบอร์ มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการจัดการความรู้ การเรียนรู้ พัฒนาและต่อยอดและสร้างโอกาสทางนวัตกรรม		
	Basic (การดำเนินการที่เป็นระบบ)	Advance (การพัฒนาเชิงรุก)	Significance (นุรณาการให้เกิดผล)
4.1 การใช้ฐานข้อมูลและการกำหนดตัววัดเพื่อการติดตามงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective use of data base and performance indicators)	การรวบรวมฐานข้อมูลและกำหนดตัววัดเพื่อสนับสนุนการทำงานทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (Organization-wide effective use of data and information)	การทบทวนและวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดเพื่อแก้ปัญหา มีประสิทธิภาพ ทันท่วงที และเชิงรุก ในกระบวนการที่สำคัญ (Review, analysis for operational improvement)	เชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ เพื่อเรียนรู้ คาดการณ์และสนับสนุนการตัดสินใจ อย่างมีประสิทธิภาพในทุกระดับ (Align analysis information for causal understanding and support efficient decisions)
4.2 การบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ การดูแลความเสี่ยงด้านข้อมูลและระบบความมั่นคงทางไซเบอร์ (Data and information management & cybersecurity)	การจัดการข้อมูลและสารสนเทศให้ถูกต้อง พร้อมใช้ และปลอดภัย ตามมาตรฐาน และกฎหมายที่กำหนด (Data & information management – comply to laws and standards)	การจัดการความเสี่ยงด้านข้อมูลและสารสนเทศ ความมั่นคงทางไซเบอร์ และการเตรียมพร้อมในภาวะฉุกเฉิน (Data & information risk management, cybersecurity and emergency preparedness)	การตรวจค้น กำหนดมาตรการและสื่อสารได้ทันเวลาที่ เกี่ยวข้องกับจากไซเบอร์ ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ (Effectively detect, setting measures, and timely inform of cyber-related risks to concerned groups)
4.3 การใช้องค์ความรู้ของส่วนราชการในการแก้ปัญหา เรียนรู้ และเพื่อพัฒนาส่วนราชการ (Managing organizational knowledge to drive improvement & innovation)	การใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้ และการรวบรวมองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ในการเรียนรู้ พัฒนา และต่อยอด (Systematically manage of organizational knowledge and grow)	วิเคราะห์เชื่อมโยงกับข้อมูลและองค์ความรู้ของส่วนราชการกับองค์ความรู้และสารสนเทศจากภายนอก เพื่อแก้ปัญหา และสร้างนวัตกรรม (Align organizational knowledge and data to those of other sources for problem solving and innovation)	การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ สร้างองค์ความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน ส่งมอบคุณค่าแก่ประชาชน และการสร้างโอกาสทางนวัตกรรมที่ส่งผลกระทบต่ออนาคต (Effective KM for opportunity for innovation)

ภาพที่ 12 หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การใช้ฐานข้อมูลและการกำหนดตัววัดเพื่อการติดตามงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective use of data base and performance indicators)

การรวบรวมข้อมูลและการกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมเพื่อใช้ในการติดตาม ควบคุม และปรับปรุง
ทั้งการทำงานและสนับสนุนการตัดสินใจ ใช้เครื่องมือวิเคราะห์เพื่อค้นหาปัจจัยหลักที่ส่งผล เพื่อใช้คาดการณ์
แนวโน้มในอนาคต

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ข้อกำหนด	การรวบรวมฐานข้อมูลและกำหนดตัววัดเพื่อสนับสนุนการทำงานทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (Organization-wide effective use of data and information)	การทบทวนและวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดเพื่อแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ ทันเวลา และเชิงรุก ในกระบวนการที่สำคัญ (Review, analysis for operational improvement)	เชื่อมโยงผลการวิเคราะห์เพื่อเรียนรู้คาดการณ์และสนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพในทุกระดับ (Align analysis information for causal understanding and support efficient decisions)
คำอธิบาย	ระบบการจัดการข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ น่าเชื่อถือ และพร้อมใช้งาน เพื่อนำมากำหนดและวิเคราะห์ตัววัดที่ใช้กำกับติดตามการทำงานในทุกระดับทุกส่วนงาน และการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ ใช้เทคโนโลยีมาสนับสนุนการรวบรวม ประมวลผล และนำเสนอได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นและน่าเชื่อถือต่อประชาชน	การวิเคราะห์ผลการดำเนินการจากข้อมูลและตัววัดที่กำกับในทุกระดับ โดยเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายหรือค่าเทียบเคียงที่เหมาะสม ใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ที่น่าเชื่อถือเพื่อให้ผลสรุปถูกต้อง คำนึงถึงการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) และการวิเคราะห์สารสนเทศ (Information analytic) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ทบทวนผลการดำเนินงาน หาสาเหตุของปัญหา แก้ไขและปรับปรุงกระบวนการทำงาน นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว สามารถแก้ไขปัญหาและตอบสนองต่อสถานการณ์อย่างทันถ่วงที และสนับสนุนการตัดสินใจเพื่อส่งผลให้ผลลัพธ์และตัววัดในการดำเนินการดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	วิเคราะห์เชื่อมโยงผลลัพธ์ที่เกิดในทุกระดับ กับการบรรลุผลของยุทธศาสตร์ระยะยาว และค่าเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ เข้าใจปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง และคาดการณ์ถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นซึ่งอาจส่งผลต่อโอกาสและความเสี่ยงของส่วนราชการ นำผลการวิเคราะห์ไปสู่การคาดการณ์ กำหนดนโยบายหรือจัดลำดับความสำคัญของแผนงานที่ต้องดำเนินการ



	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ตัวอย่าง	กรมสรรพากรมีการจัดเก็บข้อมูลจาก 2 แหล่งสำคัญ ได้แก่ ข้อมูลจากภายนอกองค์กร (External Data Source) เช่น กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กรมศุลกากร กรมการปกครอง กรมที่ดิน เป็นต้น และข้อมูลจากภายในองค์กร (Internal Data Source) เช่น ข้อมูลการจัดเก็บภาษี การยื่นแบบและการจดทะเบียน ซึ่งจำเป็นต่อการวัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร เพื่อกำหนดตัวชี้วัดหลักและตัวชี้วัดรองที่สอดคล้อง เชื่อมโยงสะท้อนความสำเร็จขององค์กร และใช้ในการติดตามประเมินผล การปฏิบัติงานทั้ง 31 ระบบงาน และการบรรลุยุทธศาสตร์และคำรับรองปฏิบัติราชการ สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารในการปรับกลยุทธ์ แผนงาน แก้ไขปัญหา และจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอกับสถานการณ์ ผู้รับบริการ ผู้เสียภาษี และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถขอข้อมูล และสารสนเทศผ่านระบบเว็บไซต์ มีระบบคลังข้อมูล (Data warehouse) ที่ให้บริการหน่วยงานภาครัฐ	กรมสรรพากรมีการวิเคราะห์ข้อมูลและตัวชี้วัดที่จัดเก็บ โดยใช้เครื่องมือทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ การวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กร โดยเฉพาะผลการจัดเก็บภาษี เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด และ สภาพแวดล้อมภายนอก เชื่อมโยงสัมพันธ์หาความสอดคล้องในเชิงเหตุผล ผลการวิเคราะห์จะถูกส่งต่อไปให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทราบ ผ่านการประชุมในระดับต่าง ๆ และเครือข่ายการทำงาน นำเสนอผลในรูปแบบของ Superdashboard แจ้งผลของการจัดเก็บภาษี ในระบบเครือข่ายและนอกเครือข่าย เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการบริหารจัดการ ปรับปรุงการทำงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำ รวมทั้งเผยแพร่ผลการดำเนินการขององค์กรให้แก่ผู้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ทางอินเทอร์เน็ต การประชาสัมพันธ์ และการจัดแถลงข่าว	กรมสรรพากร ได้แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytic Committee) ทำหน้าที่ในการกำหนดกรอบและแผนการดำเนินงานด้านการบูรณาการข้อมูล (Data Integration) และการวิเคราะห์ (Data Analytics) กำกับติดตามการดำเนินงาน เพื่อส่งเสริมยุทธศาสตร์ของกรมสรรพากร เพื่อพัฒนาให้องค์กรมีวัฒนธรรมในการใช้ข้อมูล ส่งผลให้เกิดนโยบายทางด้านภาษีใหม่ ๆ คาดการณ์ถึงผลที่กำลังจะเกิด เพื่อปรับมาตรการการจัดเก็บภาษี เช่น ในช่วงเกิดวิกฤตการณ์โควิด ได้มีมาตรการคืนภาษีมูลค่าเพิ่มให้ผู้ประกอบการส่งออกที่ดี ลดอัตราภาษีหัก ณ ที่จ่าย เหลือ 1.5% เลื่อนเวลายื่นแบบและชำระภาษีเงินได้ บุคคลธรรมดาออกไป 4 เดือน เพื่อส่งเสริมมาตรการเยียวยาช่วยเหลือประชาชนทั่วไป และเฉพาะกลุ่ม โดยยังคงรักษาผลการจัดเก็บภาษีให้เป็นไปตามเป้าหมาย รวมทั้งการออกมาตรการจูงใจต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้ผู้เสียภาษีรายใหม่ได้เข้ามาอยู่ในระบบเพิ่มขึ้น

4.2 การบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ การดูแลความเสี่ยงด้านข้อมูลและระบบความมั่นคงทางไซเบอร์ (Data and information management & cybersecurity)

ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์และความเสี่ยงด้านการสูญเสียของข้อมูล เป็นสิ่งจำเป็นในกระบวนการบริหารจัดการข้อมูลและสารสนเทศ คุณภาพของข้อมูล และระบบการจัดเก็บ ตลอดจนการปฏิบัติให้สอดคล้องตามกฎหมายเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความเชื่อมั่น และการสร้างสมรรถนะของส่วนราชการ

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ข้อกำหนด	การจัดการข้อมูลและสารสนเทศ ให้ถูกต้อง พร้อมใช้ และปลอดภัย ตามมาตรฐาน และกฎหมายที่กำหนด (Data & information management – comply to laws and standards)	การจัดการความเสี่ยงด้านข้อมูล และสารสนเทศ ความมั่นคงทางไซเบอร์ และการเตรียมพร้อมในภาวะฉุกเฉิน (Data & information risk management, cybersecurity and emergency preparedness)	การตรวจจับ กำหนดมาตรการและสื่อสารได้ทันทั่วถึงเกี่ยวกับภัยจากไซเบอร์ต่อผู้ใช้ทุกกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ (Effectively detect, setting measures, and timely inform of cyber-related risks to concerned groups)
คำอธิบาย	การดำเนินการระบบข้อมูลและสารสนเทศให้มีคุณภาพ พร้อมใช้ น่าเชื่อถือ และปลอดภัย (Data Governance) แนวทางการเปิดเผยข้อมูลเปิดภาครัฐในรูปแบบดิจิทัลต่อสาธารณะ (Open Government Data Guideline) ดังนี้ - การทำ Data Catalog - การกำหนดมาตรฐาน เช่น มาตรฐาน API มาตรฐานข้อมูล ความปลอดภัยของข้อมูล ความน่าเชื่อถือของข้อมูล และมาตรฐานความปลอดภัย และการเข้าถึงของข้อมูล	การวิเคราะห์ความเสี่ยงของระบบความปลอดภัยของข้อมูลและทางไซเบอร์ กำหนดมาตรการการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และชั้นความลับ ตลอดจนกฎหมายของการป้องกันข้อมูลส่วนบุคคล การเตรียมพร้อมเพื่อการป้องกันการโจมตีทางไซเบอร์ การรับมือกับภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินที่อาจมีต่อระบบฐานข้อมูล และการปฏิบัติการบนไซเบอร์ พร้อมทั้งแผนรองรับ	การทบทวนระบบความปลอดภัยและมาตรการการป้องกันภัยของฐานข้อมูลและของระบบไซเบอร์ของส่วนราชการ การปรับปรุงระบบการตรวจจับให้ไวต่อภัยที่อาจเกิดจากผู้ใช้ภายในและภายนอกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน



	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ตัวอย่าง	กรมสรรพากรมีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลในลักษณะของความสัมพันธ์ความน่าจะเป็น และเปรียบเทียบข้อมูลกับฐานข้อมูลอ้างอิงต่าง ๆ (Reference Database) เช่น ฐานข้อมูลเลขประจำตัวผู้เสียภาษี ฐานข้อมูลทะเบียนราษฎร์ ฐานข้อมูลการจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ สามารถนำไปใช้งานในระบบต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านขั้นตอนการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลทุกขั้นตอน ตั้งแต่การบันทึก ประมวลผล และหลังการประมวลผล มีการปรับปรุงระบบฐานข้อมูล ให้มีความเป็นปัจจุบัน โดยผู้ใช้งาน และโดยระบบงาน มีการกำหนดสิทธิในการเข้าถึงของข้อมูลภาษีอากร แก่ผู้ใช้งาน ส่วนราชการ ที่เกี่ยวข้อง โดยการกำหนดสิทธิ์ ด้วยรหัสผ่านและด้วยใบรับรองอิเล็กทรอนิกส์ การนำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ผลการจัดเก็บภาษี และความรู้	กรมสรรพากรมีการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศตามมาตรฐานสากล ISO 27001 เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการรักษาความลับ ความถูกต้องครบถ้วนและสภาพพร้อมใช้งาน ของระบบสารสนเทศ ทำให้กรมสรรพากรให้บริการระบบสารสนเทศ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้รับ ความน่าเชื่อถือจากผู้ใช้บริการ ระบบการรักษาความปลอดภัย มั่นคง ครอบคลุมตั้งแต่ การกำหนดนโยบาย การจัดโครงสร้างด้านความมั่นคงของระบบ การบริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศ การควบคุม การเข้าถึงของระบบเครือข่าย คอมพิวเตอร์ การจัดการความเสี่ยง และการบริหารจัดการความต่อเนื่อง มีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ให้ตระหนักเรื่องความมั่นคง ปลอดภัยสารสนเทศ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง จนถึงผู้ดูแลระบบและผู้ใช้งานทั่วไป พัฒนาระบบเครือข่ายสื่อสาร เพื่อให้บริการประชาชน ผู้เสียภาษี ครอบคลุมหน่วยงานทั่วประเทศ	กรมสรรพากรมีการทบทวนระบบความปลอดภัย และยกระดับมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล เป็นส่วนหนึ่งของแผนงานประจำปี โดยนำเสนอแนะจากผู้เสียภาษี หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งเชิญผู้เชี่ยวชาญ ด้านการออกแบบระบบมาให้ความคิดเห็นในการปรับปรุงระบบให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง และเป็นไปตามข้อกำหนด ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ เช่น การเข้าร่วมเป็นภาคีเครือข่าย OECD ในการแลกเปลี่ยน ข้อมูลการเสียภาษี (CbCR) ของบริษัทข้ามชาติ ได้กำหนดมาตรการรักษาความมั่นคงของข้อมูลขั้นสูง ด้วยเทคโนโลยี Secured Socket Layer (SSL) ซึ่งเป็นเทคโนโลยีในการเข้าสู่ข้อมูลผ่านรหัสที่ระดับ 128 bits (128-bits Encryption) เพื่อเข้ารหัสข้อมูลที่ถูกส่งผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ในทุกครั้งที่มีการทำธุรกรรม

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
	ด้านภาษีผ่านช่องทางต่าง ๆ แก่ภาคประชาชน	มีวงจรสำรองเพื่อให้บริการ อย่างต่อเนื่อง และสามารถ กู้คืนกลับมาให้บริการ ได้อย่างรวดเร็ว โดยกำหนด เป้าหมายการขัดข้องไม่เกิน ร้อยละ 0.03 ความพร้อมใช้ ร้อยละ 99.97	ทางการเงินผ่านเครือข่าย อินเทอร์เน็ตของกรมสรรพากร ทำให้ผู้ที่ดักจับข้อมูลระหว่างทาง ไม่สามารถนำข้อมูลไปใช้ได้ ยังมีเทคโนโลยีเสริมที่นำมาใช้ ในการรักษาความมั่นคงปลอดภัย เพื่อปกป้องข้อมูลส่วนตัวของ ผู้ใช้งาน ดังนี้ 1) Firewall ที่จะอนุญาตให้ เฉพาะผู้ที่มีสิทธิ หรือผู้ที่ กรมสรรพากรอนุมัติเท่านั้น จึงจะผ่าน Firewall เพื่อ เข้าถึงข้อมูลได้ 2) ติดตั้ง Software ป้องกัน Virus ที่มีประสิทธิภาพสูง และ Update อย่างสม่ำเสมอ กับเครื่องคอมพิวเตอร์ทุกเครื่อง ที่ให้บริการ และบนเครื่อง Server 3) Cookies ที่จะทำการเก็บ ข้อมูลชั่วคราวที่จำเป็นลงใน เครื่องคอมพิวเตอร์ของผู้ขอ ใช้บริการ เพื่อความสะดวก และรวดเร็วในการติดต่อสื่อสาร โดยตระหนักถึงความปลอดภัย และความเป็นส่วนตัวของ ผู้ขอรับบริการเป็นหลัก 4) Auto Log off ในการใช้ บริการเพื่อความปลอดภัย ของผู้ใช้บริการ



4.3 การใช้องค์ความรู้ของส่วนราชการในการแก้ปัญหา เรียนรู้ และเพื่อพัฒนาส่วนราชการ (Managing organizational knowledge to drive improvement & innovation)

กระบวนการรวบรวม จัดเก็บ และเพิ่มพูนรูปแบบต่าง ๆ ขององค์ความรู้เป็นสิ่งที่จำเป็นในการพัฒนาของส่วนราชการภายใต้สภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่วนราชการควรใช้สินทรัพย์ทางความรู้ที่สะสมอยู่ควบคู่กับเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าเพื่อการต่อยอดในการพัฒนา

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ข้อกำหนด	การใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้และการรวบรวมองค์ความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการเรียนรู้ พัฒนา และต่อยอด (Systematically manage of organizational knowledge and grow)	วิเคราะห์เชื่อมโยงกับข้อมูลและองค์ความรู้ของส่วนราชการกับองค์ความรู้และสารสนเทศจากภายนอก เพื่อแก้ปัญหาและสร้างนวัตกรรม (Align organizational knowledge and data to those of other sources for problem solving and innovation)	การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล สร้างองค์ความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน ส่งมอบคุณค่าแก่ประชาชน และการสร้างโอกาสทางนวัตกรรมที่ส่งผลต่ออนาคต (Effective KM for opportunity for innovation)
คำอธิบาย	กระบวนการรวบรวมข้อมูล สารสนเทศและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการบริหารจัดการเพื่อใช้ผลงานและองค์ความรู้ที่เกิดจากการทำงานไปทำประโยชน์ต่อยอดการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน กำหนดนิยามของการจัดการความรู้ และสินทรัพย์ทางความรู้ที่เกิดขึ้น และใช้งานอยู่ภายในส่วนงาน เช่น ฐานข้อมูล คู่มือ แนวปฏิบัติ การวิเคราะห์ปัญหา และการสรุปผล แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ปัจจัยนำสู่การตัดสินใจด้านนโยบาย และมาตรการที่ถูกต้องและส่งเสริมการแข่งขันผลงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์และสิทธิบัตร และการนำไปใช้ประโยชน์	กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้ เชื่อมโยงกับข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้จากภายนอก องค์การ ได้แก่ กลุ่มลูกค้า เครือข่าย คู่ความร่วมมือ มาใช้ในการเรียนรู้ ต่อยอด แก้ปัญหา และสร้างนวัตกรรม	กระบวนการจัดการความรู้ ครอบคลุมทั้งการสร้างองค์ความรู้ที่สำคัญต่อการทำงาน และกระตุ้นให้เกิดการนำไปใช้ การวัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้จึงควรเน้นที่คุณภาพ และคุณค่าที่เกิดขึ้น ส่วนราชการควรกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมของการเรียนรู้ ควบคู่กับเครื่องมือทางเทคโนโลยีเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการนำไปใช้ รวมทั้งในการสร้างโอกาสทางนวัตกรรมที่ส่งผลต่ออนาคต

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ตัวอย่าง	กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กำหนดวิธีสัณฑ์ด้านการจัดการความรู้คือ “สร้างและจัดการองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์อย่างเป็นระบบเพื่อสนับสนุนงานด้านสาธารณสุข” มีประเด็นยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ 4 ประเด็น ได้แก่ 1) เสริมสร้างทักษะ ทักษะ และแรงจูงใจของบุคลากร ในการจัดการความรู้ 2) สร้างและพัฒนาภาคีเครือข่ายการจัดการความรู้ 3) พัฒนาระบบและกลไกสนับสนุนการจัดการความรู้ 4) สนับสนุนการนำไปใช้ประโยชน์และการเผยแพร่ความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ มีการสร้างสินทรัพย์ทางความรู้ผ่านกระบวนการทำงาน การวิเคราะห์ในห้องปฏิบัติการ รวมทั้งรูปแบบวิธีการตรวจใหม่ ๆ สามารถพัฒนานวัตกรรมเพื่อทดแทนการนำเข้า และสร้างประโยชน์ด้านการแพทย์และสาธารณสุข มีผลงานวิจัยตีพิมพ์ในวารสารวิชาการในระดับชาติและนานาชาติ มีการจดสิทธิบัตรและอนุสิทธิบัตร รวมกว่า 80 รายการ รวมสินทรัพย์ทางความรู้ทั้งหมดจำนวนกว่า 800 รายการ	กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ มีกระบวนการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทำงานร่วมกับเครือข่ายภาครัฐและเอกชน เพื่อเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ในการสร้างมาตรฐานและควบคุมคุณภาพของการตรวจสอบในห้องปฏิบัติการโดยได้สร้างเครือข่าย ห้องปฏิบัติการทั่วประเทศกว่า 200 แห่ง โดยเฉพาะในระหว่าง การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 กรมฯ ได้พัฒนาการตรวจด้วยวิธี RT-PCR จนได้รับการยอมรับและประกาศในเว็บไซต์องค์การอนามัยโลกว่าเป็นประเทศต้น ๆ คู่กับสหรัฐฯ ยุโรปและจีน และได้ขยายผลวิธีการตรวจดังกล่าวไปสู่เครือข่าย ครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศไทย	กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ เน้นกระบวนการจัดการความรู้ที่สร้างองค์ความรู้ที่มีคุณค่า และก่อให้เกิดประโยชน์กับวงการวิทยาศาสตร์การแพทย์และสาธารณสุข ดังนั้นนอกจากกระบวนการจัดการความรู้ที่สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ยังได้เน้นการสร้างนวัตกรรมด้วยการวิจัยและพัฒนาในระดับห้องทดลองหรือภาคสนามขนาดเล็กจนได้ต้นแบบหรือผลิตภัณฑ์ที่สามารถถ่ายทอดไปสู่การใช้ประโยชน์ในวงกว้าง ทั้งในลักษณะการถ่ายทอดสู่ห้องปฏิบัติการเครือข่าย ศูนย์วิจัยวิทยาศาสตร์ การถ่ายทอดสู่ชุมชน เพื่อการใช้งาน และการถ่ายทอดสู่เอกชนหรือรัฐวิสาหกิจ ตัวอย่างของผลผลิตงานวิจัยที่ได้รับการถ่ายทอดสู่ผู้ประกอบการ เช่น ผลิตภัณฑ์ป้องกันและกำจัดลูกน้ำยุงลาย ชุดตรวจสอบความผิดปกติของยีนส์ (Alpha-thalassemia 1) เป็นต้น



หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

เป้าหมาย : เพื่อให้ส่วนราชการกำหนดนโยบายและระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ มีความคล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ก่อเกิดความร่วมมือ มีระบบการพัฒนาบุคลากร ให้ก้าวทันเทคโนโลยี มีทักษะในการแก้ไขปัญหา มีความรอบรู้และมีจริยธรรม เพื่อบริการเปลี่ยนแปลงภาระหน้าที่และลักษณะงานใหม่ มีความคิดริเริ่มที่จะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมและความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีสมรรถนะสูง โดยเน้นการบริการที่ประชาชนเป็นศูนย์กลาง

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร			
เจตนารมณ์	เพื่อให้ส่วนราชการมีนโยบายและระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เกิดผลงานที่มีสมรรถนะสูง มีความคล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีการพัฒนาบุคลากรให้ก้าวทันเทคโนโลยี มีทักษะในการแก้ไขปัญหา สร้างความรอบรู้ และมีความมีจริยธรรม มีความคิดริเริ่มที่นำไปสู่นวัตกรรม		
	Basic (การดำเนินการที่เป็นระบบ)	Advance (การพัฒนาเชิงรุก)	Significance (บูรณาการให้เกิดผล)
5.1 ระบบการจัดการบุคลากร ตอบสนองยุทธศาสตร์และ สร้างแรงจูงใจ (Effective HRM)	การบริหารกำลังคนที่ต้องสนองความต้องการ ในภาระงานและการเปลี่ยนแปลงเพื่อประโยชน์ สูงสุดของระบบงานของส่วนราชการ (Effective HRM plan serves organizational needs and operations)	การจัดการด้านบุคลากร รองรับการเติบโต การเปลี่ยนแปลงทักษะ หน้าที่ ลักษณะงาน รูปแบบใหม่ และที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล (HRM serve growth, changing needs, work skill, new norm, and disruptive digital technology)	นโยบายการบริหารบุคลากรที่สนับสนุนให้ เกิดความคล่องตัว ยืดหยุ่น ครอบคลุม และจูงใจเพื่อดึงดูดให้บุคลากรคุณภาพให้ คงอยู่กับองค์กร HR policy encourage agility, inclusion, and motivation for high performer WF)
5.2 วัฒนธรรมการทำงานที่ดี คล่องตัว รับผิดชอบ สู่การเกิด ผลงานที่มีสมรรถนะสูง (Build work culture towards high performance and innovation)	สร้างวัฒนธรรมที่เป็นมืออาชีพ เปิดโอกาส ให้คิดริเริ่ม สร้างความร่วมมือ ความภูมิใจ ความเป็นเจ้าของ และมีความรับผิดชอบ (Work culture of professionalism, open to initiation, cooperation, pride in work, entrepreneurial and accountable)	ค้นหาปัจจัยที่สร้างความผูกพัน ข้อจำกัด ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ และ เครื่องมือใหม่ ๆ เพื่อเสริมสร้างให้เกิด นวัตกรรม (Determine key engagement factors, limitation, apply new tools and smart technology for innovation)	การทำงานที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ร่วมมือ กับเครือข่ายภายนอก ครอบคลุมในทุกมิติ ทั้งระบบงาน ความร่วมมือ และข้อมูล เพื่อ นำไปสู่การแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ (Collaboration for high performance including networking, work system and data transfer for effective problem solving)
5.3 ระบบการพัฒนาและการเรียนรู้ ของบุคลากร (Learning & development)	ระบบการพัฒนาบุคลากรที่สร้างคุณธรรม จริยธรรม ทักษะ ความรู้ ที่จำเป็นในการ ทำงานรวมถึงทักษะพื้นฐานดิจิทัล (WF development to foster ethics, skill, knowledge, and digital competency)	การเรียนรู้ที่เพิ่มพูน สิ่งสมรรถนะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญที่สำคัญต่อสมรรถนะหลัก องค์กร และความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Improve core (soft) skill, knowledge, expertise important to organizational core competency and personal development)	พัฒนาทักษะการเป็นผู้นำในอนาคต สอดคล้อง กับความท้าทาย การเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน และความคิดริเริ่ม ที่นำไปสู่นวัตกรรม (Align future Leadership development with skill related to challenges, changes, complex problem and innovation)

ภาพที่ 13 หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

5.1 ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ (Effective HRM)

ระบบการจัดการบุคลากรที่มีการวางแผนทั้งกำลังคนและสมรรถนะที่เหมาะสมสนองความต้องการของส่วนราชการและรองรับการปรับเปลี่ยน สร้างสภาพแวดล้อมที่จูงใจสวัสดิการที่เหมาะสมกับความต้องการที่แตกต่างของกลุ่มบุคลากรเพื่อจูงใจให้เกิดผลงานที่มีสมรรถนะสูง

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ข้อกำหนด	การวางแผนกำลังคนที่ตอบสนองความต้องการในการะงานและการเปลี่ยนแปลงเพื่อประโยชน์สูงสุดของระบบงานของส่วนราชการ (Effective HRM plan serves organizational needs and operations)	การจัดการด้านบุคลากร รองรับ การเติบโต การเปลี่ยนแปลงทักษะหน้าที่ ลักษณะงานรูปแบบใหม่ และที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (HRM serve growth, changing needs, work skill, new norm, and disruptive digital technology)	นโยบายการบริหารบุคลากร ที่สนับสนุนให้เกิดความคล่องตัว ยืดหยุ่น ครอบคลุม และจูงใจ เพื่อดึงดูดให้บุคลากรคุณภาพ ให้คงอยู่กับองค์กร HR policy encourage agility, inclusion, and motivation for high performer WF)
คำอธิบาย	ระบบการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ ที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและเหมาะสม คัดเลือกบุคลากรที่มีคุณวุฒิ ทักษะ และคุณลักษณะเหมาะสมกับตำแหน่งงาน มีการวิเคราะห์ความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต ทั้งนี้ เพื่อตอบสนองการทำงานและเป้าหมายของส่วนราชการ พิจารณาความผูกพันด้านต้นทุนบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว	การจัดการด้านบุคลากร รองรับการเติบโตขององค์กร ความก้าวหน้าของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงทั้งด้านทักษะหน้าที่ และลักษณะงาน เพื่อตอบโจทย์กับยุทธศาสตร์ และเป้าหมายขององค์กร □ ระบบการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ทุกกลุ่มมีความชัดเจน โปร่งใส □ เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนสามารถวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าของตนเอง และพัฒนาความสามารถของตนในระยะยาว ตามสมรรถนะของบุคลากร แต่ละกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน □ นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้การประเมินมีประสิทธิภาพ □ การเตรียมการเมื่อภาระงานถูกทดแทนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลพลิกโฉม	มีการบูรณาการงานบริหารบุคลากรกับการปรับปรุงการทำงานของทุก ๆ กระบวนการ ให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง - ลดต้นทุน - เน้นประสิทธิผล - สร้างนวัตกรรมการทำงานรูปแบบใหม่ - การประสานงานในแนวระนาบกับหน่วยอื่น ๆ - รูปแบบการทำงานและจ้างงานแนวใหม่ - การจัดสวัสดิการที่เหมาะสมตามความต้องการและความจำเป็น ทั้งนี้เพื่อจูงใจและดึงดูดให้บุคลากรคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กรและสร้างผลงานที่ดี



	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ตัวอย่าง	กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ (DMSC) วิเคราะห์และวางแผนกำลังคน โดยพิจารณาความต้องการกำลังคนที่ควรมี (Demand Forecasting) เทียบกับกำลังที่มีอยู่ (Supply and Utilization) เพื่อรักษาระดับการดำเนินการให้มีผลงานตามเป้าหมาย รวมถึงสามารถรองรับกรณีเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินด้านสุขภาพในระบบสาธารณสุขของประเทศได้	ในส่วนของการเตรียมความพร้อมและความก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากรเพื่อเป็นการทดแทนและรองรับงานด้านการบริหาร กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ (DMSC) มีแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงครอบคลุมภารกิจตามยุทธศาสตร์ 4 ด้าน ได้แก่ (1) ภารกิจหลักเน้นเปลี่ยนบทบาทกรมฯ เป็น Regulator ในการกำหนดมาตรฐานและวิธีตรวจวิเคราะห์ทางห้องปฏิบัติการ (2) การกำหนดและรับรองระบบคุณภาพห้องปฏิบัติการทางการแพทย์และสาธารณสุข (3) ขับเคลื่อนบทบาท Operator ในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม และ (4) พัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศรองรับ Digital 4.0 ในช่วงวิกฤตการณ์โควิด DMSC ได้นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน และใช้วิธีการมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติงานข้ามสำนัก/กอง/ฝ่ายหมุนเวียนกำลังคนช่วยปฏิบัติงานในจุดที่มีตัวอย่างปริมาณมาก หรือขาดกำลังคน กำหนดแนวทางให้บุคลากรรองรับการทำงานแบบ Multitasking คือ สามารถปฏิบัติงานที่นอกเหนือจากเฉพาะหน้างานของตนเองแต่ต้องพร้อมรับมือกับสภาวะการณ์ที่สำคัญได้	กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ สนับสนุนให้บุคลากรเข้าระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) มาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 กลุ่มกำลังคนคุณภาพเหล่านี้ นอกจากจะต้องผ่านกรอบการสะสมประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework : EAF) ตามที่กำหนดแล้ว ยังได้รับมอบหมายให้เข้าร่วมเป็นทีมปฏิบัติงานสำคัญในระดับกรม ปัจจุบันมี HiPPS จำนวน 49 คน มีเงินกองทุนสนับสนุนบุคลากรที่มีความสามารถสร้างสรรค์ผลงานวิจัย มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างหนัก จัดสวัสดิการที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เช่น การจัดหาอุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคล (PPE) ประสานจัดหาสถานพยาบาลให้กับบุคลากรผู้ติดเชื้อโควิด มีรถรับส่งสำหรับบุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานในช่วงเวลากลางคืน ค่าเสี่ยงภัยผลัดละ 1,000 บาท ค่าล่วงเวลา ค่าตอบแทนเงินเพิ่มพิเศษ เป็นต้น

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ตัวอย่าง		ในเวลาเดียวกัน เพื่อสนับสนุน ในกรณีที่มีปริมาณเกินขีด ความสามารถของหน่วยงาน ทบทวนและวิเคราะห์การจัดทำ กรอบอัตรากำลัง เพื่อการปรับ เปลี่ยนตามความจำเป็น ภาระงาน จัดทำข้อมูลกำลังคนทุกสายงาน ทุกประเภทการจ้างงานในปัจจุบัน และภารกิจที่คาดว่าจะมีการปรับ รูปแบบการให้บริการในอนาคต	

5.2 วัฒนธรรมการทำงานที่ดี คล่องตัว รับผิดชอบ สู่การเกิดผลงานที่มีสมรรถนะสูง และนวัตกรรม (Build work culture towards high performance and innovation)

การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีและเป็นมืออาชีพ เป็นรากฐานของการทำงานที่นำไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง การตระหนักถึงหน้าที่และความรับผิดชอบ และจริยธรรม ส่วนราชการควรตระหนักถึงปัจจัยส่งผลกระทบต่อความผูกพัน และการทุ่มเทเพื่อผลงานที่ดี เพื่อนำมาค้นหาเครื่องมือในการเสริมสร้างให้เกิดผลงานที่ดียิ่งขึ้น และเกิดนวัตกรรม

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ข้อกำหนด	สร้างวัฒนธรรมที่เป็นมืออาชีพ เปิดโอกาสให้คิดริเริ่ม สร้าง ความร่วมมือ ความภูมิใจ ความเป็นเจ้าของ และมี ความรับผิดชอบ (Work culture of professionalism, open to initiation, cooperation, pride in work, entrepreneurial and accountable)	ค้นหาปัจจัยที่สร้างความผูกพัน ข้อจำกัด ส่งเสริมการใช้ เทคโนโลยีอัจฉริยะ และ เครื่องมือใหม่ ๆ เพื่อเสริมสร้าง ให้เกิดนวัตกรรม (Determine key engagement factors, limitation, apply new tools and smart technology for innovation)	การทำงานที่เป็นองค์กร สมรรถนะสูง ร่วมมือกับ เครือข่ายภายนอก ครอบคลุม ในทุกมิติ ทั้งระบบงาน ความร่วมมือ และข้อมูล เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหา อย่างมีประสิทธิภาพ (Collaboration for high performance including networking, work system and data transfer for effective problem solving)



	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
คำอธิบาย	การสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมในการทำงานที่เอื้อให้เกิดผลงาน ทำงานแบบมืออาชีพ คือรวดเร็ว ถูกต้อง ถูกหลักการ เป็นไปตามกรอบของกฎหมาย เปิดรับความคิดใหม่ สร้างความภูมิใจ มีทักษะของการเป็นเจ้าของและความตระหนักถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน	ส่วนราชการควรเข้าใจปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรในกลุ่มต่าง ๆ รวมทั้งอุปสรรคที่บั่นทอนความตั้งใจนั้น เพื่อนำมาทบทวน วิเคราะห์ ค้นหาเครื่องมือที่จะสร้างให้บุคลากรทุกระดับเกิดความร่วมมือร่วมใจในการสร้างผลงานที่ดี การใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะและเครื่องมือใหม่ ๆ ในการส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารที่ฉับไว สนับสนุนการทำงานที่เชื่อมโยง เปิดกว้าง เกิดความคล่องตัว เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนโอกาสในการสร้างนวัตกรรม	ส่วนราชการควรสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีความร่วมมือร่วมใจกัน เพื่อเป็นองค์การสมรรถนะสูง เช่น มีความพร้อมด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล มีการสร้างนวัตกรรม ทีมงานที่ทำงานร่วมมือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก ครอบคลุมในทุกมิติ ทั้งระบบงาน ความร่วมมือ และข้อมูล ทำงานในลักษณะของทีมสหสาขาและข้ามหน่วยงานเพื่อนำไปสู่แก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ
ตัวอย่าง	สวทช. ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ความสามารถด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีพร้อม เครื่องมือไปเสริมสร้างระบบนิเวศวิจัยของประเทศให้เข้มแข็ง โดยทำงานร่วมกับภาคเอกชน มหาวิทยาลัย และหน่วยวิจัยต่าง ๆ นำสู่การพัฒนาประเทศในภาคเศรษฐกิจและ	สวทช. ได้ดำเนินการสำรวจความผูกพันของบุคลากรเพื่อรับทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานและคุณภาพชีวิต โดยดำเนินการขอคำถามใน 3 กลุ่มได้แก่ 1) ระดับความผูกพันที่มีต่อสวทช.	สวทช. เน้นการเป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูง มีผลงานวิจัยที่นำไปสู่การใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน สร้างมูลค่าจริงเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม จึงมีนโยบายให้ทุกแผนกมีผลการดำเนินการที่ดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ตัวอย่าง	สังคมบนฐานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เข้มแข็ง เพื่อให้บุคลากร สวทช. ได้ใช้ความสามารถด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีพร้อมเครื่องมือไปเสริมสร้างระบบนิเวศวิจัยของประเทศให้เข้มแข็ง เน้นการสร้างความสามารถของสวทช.ให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติ เพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในแนวระนาบ (Horizontal collaboration) ตอบโจทย์แบบ Total solution จึงได้เน้นการสร้างบุคลากรที่มีองค์รู้ความสามารถในและทักษะที่จำเป็นการตอบโจทย์และการแก้ไขปัญหาภาคเอกชนและชุมชน ทำวิจัยที่ตอบสนองโจทย์วิจัยของ สวทช.และโจทย์วิจัยจากภาคเอกชนให้เป็นไปตามเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของ สวทช. พัฒนากลไกให้เกิดความร่วมมือในแนวระนาบ เพื่อการร่วมมือในองค์กร มีการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม และพัฒนากลไกการต่อต้านการทุจริต	2) ความพึงพอใจต่อปัจจัยที่สวทช.จัดให้ และสิ่งที่ต้องปรับปรุง 3) ความคิดเห็น (ปลายเปิด) โดยได้นำความคิดเห็นมาวางแผนในการปรับปรุงระบบการทำงาน เช่น การเสริมสร้างคุณภาพการให้บริการภายใน และการทบทวน TOR เพื่อรองรับการทำงานแบบ multi-System ที่สอดคล้องกับทิศทางและนโยบายของ สวทช. จัดกลุ่มงานวิจัยเป็น 7 กลุ่มงาน โดยมีระบบการสนับสนุนการทำงานที่คล่องตัว ไม่ซ้ำซ้อน นักวิจัยสามารถติดตามงานของตนเอง และงานของฝ่ายต่าง ๆ ผ่านระบบ IT ของสวทช. ที่รวบรวมข้อมูลโครงการ การสื่อสาร การประชุม การเงินและการบริการต่าง ๆ	ประจำปี ปรับรูปแบบการทำงานที่เปิดโอกาสให้สร้างการมีส่วนร่วม และทำงานกับเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อผลักดันผลงานตามประเด็นวิจัยที่มุ่งเน้นแบบบูรณาการและคลัสเตอร์กลุ่มงานวิจัยหลัก มีการวิเคราะห์ความต้องการความเชี่ยวชาญเพื่อดึงดูดบุคลากรวิจัยชั้นนำมาร่วมสร้างผลงานวิจัย โดยวางแผนกิจกรรมส่งเสริม ระบุสาขาและกลุ่มเป้าหมายที่ผลงานที่โดดเด่น ปรับปรุงกลไกในการทำงานและการจ้างงานที่มุ่งใจกับกลุ่มเป้าหมาย จัด Forum การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับนักวิจัยชั้นนำ สร้างโครงการพัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลงานวิจัยและมีแนวคิดเชิงธุรกิจ



5.3 ระบบการพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคลากร (Learning & development)

ระบบการพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคลากรที่มุ่งการพัฒนาบุคลากรทั้งพื้นฐาน และสนับสนุนให้เต็มศักยภาพ เพื่อภารกิจของส่วนราชการทั้งปัจจุบันและอนาคต

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ข้อกำหนด	ระบบการพัฒนาบุคลากรที่สร้างคุณธรรม จริยธรรม ทักษะความรู้ ที่จำเป็นในการทำงาน รวมถึงทักษะพื้นฐานด้านดิจิทัล (WF development to foster ethics, skill, knowledge, and digital competency)	การเรียนรู้ที่เพิ่มพูน สังสมทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญที่สำคัญต่อสมรรถนะหลักองค์กร และความก้าวหน้าของส่วนบุคคล (Improve core & soft skill, knowledge, expertise important to organizational core competency and personal development)	พัฒนาทักษะการเป็นผู้นำในอนาคต สอดคล้องกับความท้าทาย การเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน และความคิดริเริ่มที่นำไปสู่นวัตกรรม (Align future Leadership development with skill related to challenges, changes, complex problem and innovation)
คำอธิบาย	มีแผนพัฒนาบุคลากรด้านต่าง ๆ ตามความต้องการของส่วนราชการ □ ความรู้ความสามารถในการทำงาน □ คุณธรรม จริยธรรม □ ทักษะในการแก้ปัญหา □ ทักษะด้านดิจิทัล □ ความรู้ที่ทันต่อสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลง และการบรรลุแผนยุทธศาสตร์	การเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรมีการคำนึงถึงระดับของการพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดการสังสมทักษะและความเชี่ยวชาญที่สำคัญต่อสมรรถนะหลักขององค์กร เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเข้าถึงการเรียนรู้การพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าของตนเอง สร้างแพลตฟอร์มในการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยน การเข้าถึงฐานความรู้ด้วยตนเอง และพัฒนาเสริมสร้างทักษะ ความเชี่ยวชาญใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	แผนพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำในระดับต่าง ๆ การแก้ปัญหา การสื่อสาร การเจรจา การตัดสินใจ และการจูงใจ รวมทั้งการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จากการทำงาน ที่มอบหมายเพื่อเพิ่มพูนทักษะด้านการวิเคราะห์ และความคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) พร้อมรับมือกับปัญหาที่มีความซับซ้อน สามารถทำงานได้หลากหลาย รองรับทักษะ/ความต้องการ/ความเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ตัวอย่าง	- กรมควบคุมโรคได้จัดทำแผนพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ โดยมีเป้าประสงค์หลักของแผนพัฒนาบุคลากร ดังนี้ 1) บุคลากรมีขีดความสามารถ (สมรรถนะ) ในการดำเนินงานเพื่อการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคได้ตาม มาตรฐานสากล 2) มีแผนการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Development) ที่เสริมสมรรถนะด้านการป้องกันควบคุมโรคที่สอดคล้องกับสถานการณ์และเท่าทันการเปลี่ยนแปลง 3) บุคลากรมีทักษะด้านดิจิทัล ตามระยะพัฒนาที่กรมควบคุมโรคกำหนด ตัวอย่างโครงการสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร เช่น พัฒนากำลังคนด้านระบาดวิทยา พัฒนากำลังคนด้านสารสนเทศและการวิเคราะห์ระดับสูงเพื่อการควบคุมโรค การพัฒนาศักยภาพเครือข่ายด้าน IC เพื่อเฝ้าระวังป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ/โรคติดเชื้อ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรและเครือข่ายด้าน NCD พัฒนาศักยภาพที่ปฏิบัติงาน ณ ช่องทางเข้าออกระหว่างประเทศ โครงการสร้างนัก HR Analytic เป็นต้น	- กรมควบคุมโรคได้จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ การพัฒนาเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ โดยใช้เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรตามหลัก 70:20:10 ได้แก่ 1) การเรียนรู้แบบ 70 - การติดตามแม่แบบ (Job Shadow) เรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ , การมอบหมายงานพิเศษ (Job Assignment) , การมอบหมายโครงการพิเศษ (Project Assignment) , หมุนเวียนงาน (Job Rotation) , การดูงานนอกสถานที่ และ การฝึกปฏิบัติงานจริง (On the Job Training) 2) การเรียนรู้แบบ 20 ได้แก่ การสอนงาน (Coaching) , การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) , การประชุม/สัมมนา , การให้คำปรึกษา (Consulting) และการเป็นวิทยากรในหน่วยงาน (In-House Instructor) และ 3) การเรียนรู้แบบ 10 ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เช่น E-Learning , You Tube, Tedtalk เป็นต้น และการฝึกอบรม (Classroom Training) แผนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรมีจุดเน้นที่การพัฒนาสมรรถนะหลัก คือ ระบาดวิทยาภาคสนาม	- กรมควบคุมโรคมีแผนพัฒนาสร้างกำลังคนคุณภาพผ่านหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดำเนินการเองอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ พัฒนาผู้นำด้านการบริหารงานป้องกันควบคุมโรค (LDC) พัฒนานักบริหารงานระดับกลาง (MDC) พัฒนานักบริหารงานระดับสูง (EDC) สร้างผู้นำด้านการป้องกันควบคุมโรคในกระทรวงสาธารณสุข ที่พัฒนาอย่างเป็นระบบ มีหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำและสมรรถนะในการตัดสินใจ การคิดเชิงวิฤต และทักษะใหม่ๆ ที่สำคัญ ในศตวรรษ 21 ในทุกระดับ ควบคู่กับการใช้ระบบพี่เลี้ยงน้องเลี้ยงมาเสริมแรงให้เกิดการเรียนรู้และถ่ายทอดความเชี่ยวชาญ สอดแทรกการสร้างแรงบันดาลใจ การปรับกรอบคิด การคิดเชิงวิเคราะห์และสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม สร้างเครือข่ายความร่วมมือ เสริมความรู้ เป็นนักคิด สามารถตัดสินใจ มีความคิดเชิงวิฤตที่จะพร้อมรับมือกับปัญหาที่ซับซ้อน โดยการเรียนรู้ทั้งภาคทฤษฎี และผ่านกระบวนการร่วมคิดร่วมทำในชุมชนอย่างเป็นระบบ ได้ใช้การเรียนรู้และพัฒนา



	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ตัวอย่าง	นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาระบบ <u>นิเวศในการทำงาน</u> <u>สู่การเป็น</u> <u>องค์กรแห่งความสุข</u> <u>ความผูกพัน</u> <u>และสภาวะองค์กรที่ดี</u> ซึ่งรวมถึง การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนดี มีคุณธรรมและจริยธรรม และต่อต้านการทุจริตของหน่วยงาน	ความเชี่ยวชาญ ด้านการป้องกัน ควบคุมโรค ความพร้อมรับ การตอบโต้ภาวะฉุกเฉินทาง สาธารณสุข ทักษะดิจิทัล เสริมสร้างภาวะผู้นำและเตรียม เข้าสู่การเป็นผู้บริหาร รวมทั้ง พัฒนาความเชี่ยวชาญตามกลุ่มโรค เพื่อให้พร้อมรับการป้องกัน ควบคุมโรคและตอบโต้ภาวะ ฉุกเฉิน ซึ่งสำคัญต่อการพัฒนา ระบบควบคุมโรคและภัยสุขภาพ ให้มีความเข้มแข็งได้มาตรฐานสากลและตอบสนองตาม GHSA (Global Health Security Agenda) เพิ่มขีดความสามารถและสร้าง นวัตกรรมในการป้องกันควบคุมโรค ในสาขาที่สำคัญและขาดแคลน เช่น Health Informatics, Disaster management, Health economics เป็นต้น มีการเชื่อมโยงการพัฒนาบุคลากร กับแผนการพัฒนาความก้าวหน้า ในสายหลัก (CDP) ได้แก่ สายงาน แพทย์ นักวิชาการสาธารณสุข นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักทรัพยากรบุคคล มีการ ตรวจสอบการพัฒนารายบุคคล (Portfolio) เพื่อให้พัฒนา อย่างมีทิศทาง สร้างแรงจูงใจ และประกอบการพิจารณา คัดเลือกการดำรงตำแหน่งสูงขึ้น (Succession Plan)	ร่วมกับคนในพื้นที่ บุคลากร ได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง สามารถแก้ปัญหาแบบ Tailor made เกิดระบบเฝ้าระวัง ควบคุมโรคที่ยั่งยืน ผลลัพธ์ จากการพัฒนาภาวะผู้นำด้าน การป้องกันควบคุมโรค ส่งผล ให้กรมฯ มีกำลังคนคุณภาพ กระจายทั้งส่วนกลางและ ระดับพื้นที่และเข้าร่วม ทำงานในระดับนานาชาติ จัดให้มีการประชุม Innovation Forum เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ จากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ กระตุ้นกระบวนการคิด มีศูนย์นวัตกรรมด้านสุขภาพ และป้องกันควบคุมโรคเป็น แหล่งเรียนรู้ด้านงานนวัตกรรม ป้องกันควบคุมโรค และเป็น พื้นที่ Co-Working Space ให้บุคลากรได้ใช้ประโยชน์ เพื่อการระดมสมองและ สร้างสรรค์ผลงาน

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

เป้าหมาย : เพื่อให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ มีการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และการบริการ มีการลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีการนำเทคโนโลยี มาใช้เพื่อให้มีขีดสมรรถนะสูงขึ้น บูรณาการกระบวนการเพื่อสร้างคุณค่าในการให้บริการแก่ประชาชนและ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ			
เจตนารมณ์	เพื่อให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ สร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และการบริการ นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้มีขีดสมรรถนะสูงขึ้น บูรณาการกระบวนการเพื่อสร้างคุณค่าในการให้บริการแก่ประชาชนและเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขัน และ ยุทธศาสตร์ประเทศ		
	Basic (การดำเนินการที่เป็นระบบ)	Advance (การพัฒนาเชิงรุก)	Significance (นุรณาการให้เกิดผล)
6.1 การออกแบบและการจัดการ กระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ ต้นจนจบนำสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ (Design and manage)	กระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบทั้งภายในและงานที่ข้ามส่วนราชการ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด (Effective end-to-end process design including inter-departmental process)	ติดตามควบคุมกระบวนการโดยใช้ ตัววัดและเทคโนโลยีดิจิทัล (Utilize in-process measures and digital technology for process performance)	การสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการ กระบวนการและการบูรณาการที่มุ่งสู่ ผลลัพธ์ (Integration and collaboration for successful results)
6.2 การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุง ผลผลิต กระบวนการ การบริการ (Innovated improvement of products, services and processes)	การใช้ข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการและ ปรับปรุงอย่างเป็นระบบ ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Data-driven improvement of all processes)	การใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ สร้างนวัตกรรม การปรับปรุงกระบวนการหลัก สนับสนุน การบริการ และการสื่อสาร (Utilize smart tech, innovation to improve core and support processes, service and communication processes)	สร้างนวัตกรรมของการบริการ และ กระบวนการระดับองค์การเพื่อประโยชน์ แก่ประชาชนและภาคธุรกิจ (initiate high-level process and service innovation for wider public and citizen benefit)
6.3 การมุ่งเน้นประสิทธิผล ทั้งองค์กร และผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ประเทศ (Operational effectiveness)	การจัดการเครือข่ายและการเสริมสร้าง ประเด็นที่ตอบสนองความสามารถ ในการแข่งขัน (Manage networks and co-operations for competitiveness)	การเตรียมการเชิงรุกเพื่อลดผลกระทบ จากความเสี่ยง การเตรียมพร้อม เพื่อรับมือกับเหตุการณ์ (Proactive preparation for risk mitigation and business continuity plan)	บูรณาการกระบวนการต่าง ๆ ทั้งภายในและ ภายนอก เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์และ ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม และความยั่งยืน (Integration of internal and external processes to achieve wider impact on SDG and key strategic issues)

ภาพที่ 14 หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

6.1 การออกแบบและการจัดการกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบนำสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ (Design and manage)

การออกแบบกระบวนการทำงานที่ส่งมอบผลผลิตตามพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ควรเชื่อมโยงกับโจทย์และความต้องการที่ตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่ม สร้างเครือข่ายในระดับต่าง ๆ เพื่อนำสู่นวัตกรรมในการแก้ปัญหา



	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ข้อกำหนด	กระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบทั้งภายในและงานที่ข้ามส่วนราชการเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด (Effective end-to-end process design including inter-departmental process)	ติดตามควบคุมกระบวนการโดยใช้ตัววัดและเทคโนโลยีดิจิทัล (Utilize in-process measures and digital technology for process performance)	การสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการกระบวนการและการบูรณาการที่มุ่งสู่ผลลัพธ์ (Integration and collaboration for successful results)
คำอธิบาย	การออกแบบกระบวนการทำงานทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน ที่มุ่งสัมฤทธิ์ผลทั้งปัจจุบันและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น แนวคิดดังกล่าวต้องอาศัยการขยายกรอบการทำงานที่ออกแบบตั้งแต่ต้นน้ำจรดปลายน้ำเพื่อให้เข้าใจข้อจำกัด การส่งต่องาน ความเชื่อมโยงของข้อมูล การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แนวคิดในการออกแบบนี้เพื่อให้กระบวนการส่งต่อของงานระหว่างส่วนงานทั้งภายในภายนอกไร้รอยต่อ ย่นย่อ ขั้นตอน และการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า	การติดตามควบคุมกระบวนการโดยใช้ข้อมูลและตัวชี้วัดของกระบวนการ ในมิติต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการส่งมอบผลผลิตที่มีคุณค่า ผลผลิตดังกล่าวต้องสามารถอธิบายได้ (Deliverables) มีคุณลักษณะที่มีคุณค่าต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คุณลักษณะดังกล่าวมาจากคุณภาพการทำงานของขั้นตอนต่าง ๆ ภายในกระบวนการ ได้แก่ ความเร็ว ความถูกต้อง ความสมบูรณ์ ความทันสมัย ซึ่งสามารถกำหนดเป็นตัววัดภายในกระบวนการเพื่อกำหนดมาตรฐานการทำงาน เช่น ตัวชี้วัดด้านคุณภาพ	ความร่วมมือกับเครือข่ายและการปฏิสัมพันธ์ที่ทันการณ์เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิด การเชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ การปฏิสัมพันธ์กับเครือข่ายมีทั้งเครือข่ายประชาชน ผู้ให้ความร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชน อาจารย์ถึงการสร้างการมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นน้ำในการให้ข้อมูล เบาะแส โຈทย์ และความต้องการ การปฏิสัมพันธ์ในระหว่างกระบวนการ ในการให้ข้อเสนอแนะ ร่วมทำงาน และร่วมเก็บข้อมูล ตลอดจนการร่วมมือในการให้ข้อมูล ป้อนกลับ และแบบประเมิน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลตลอดกระบวนการ

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
คำอธิบาย		ต้นทุน ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม สาธารณสุข และสาธารณภัย เป็นต้น ตัววัดในการควบคุมกระบวนการ ช่วยให้จัดการกับปัญหาเชิงรุก ใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะในการติดตาม ควบคุมกระบวนการ และ รายงานได้อย่างรวดเร็วและ เป็นปัจจุบัน (realtime)	
ตัวอย่าง	จังหวัดสมุทรปราการ มีพันธกิจ หลัก 3 เรื่องคือ พันธกิจที่ 1 ส่งเสริม ภาคอุตสาหกรรมให้เป็น อุตสาหกรรมสะอาดที่อยู่กับ ชุมชน และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน พันธกิจที่ 2 เสริมสร้างความมั่นคง ปลอดภัยให้สังคมน่าอยู่และพัฒนา คุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน พันธกิจที่ 3 ส่งเสริม การพัฒนา ระบบการบริการประชาชน และการบริหารราชการแผ่นดิน ด้วยระบบธรรมาภิบาล จังหวัดสมุทรปราการ ได้ใช้ แนวคิดการออกแบบกระบวนการ โดยคำนึงถึงความเชื่อมโยงตั้งแต่ ต้นจนจบกระบวนการ แบบ end	จากกระบวนการหลักทั้งสาม จังหวัดสมุทรปราการได้จัดทำ ข้อกำหนดของกระบวนการไว้ คือ 1) ยกระดับโรงงาน อุตสาหกรรมสีเขียวและ การรับรองฉลากคาร์บอน 2) การบริการการด้านการแพทย์ ที่มีความรวดเร็วครอบคลุมครบถ้วน ได้มาตรฐาน มีประสิทธิภาพ 3) การเข้าถึงบริการภาครัฐ ได้สะดวก รวดเร็ว ครอบคลุม มีประสิทธิภาพ โดยมีการติดตาม ควบคุมกระบวนการตามตัววัด คุณในมิติต่าง ๆ ดังกล่าว ได้แก่ 1) จำนวนสถานประกอบการผ่าน เกณฑ์การเป็นอุตสาหกรรมสีเขียว	การออกแบบกระบวนการ โดยคำนึงถึงความเชื่อมโยง ตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ แบบ end to end Process ต้องเชื่อมโยงกับหลายหน่วยงาน เช่น กระบวนการส่งเสริม โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัด ให้เป็นอุตสาหกรรมสีเขียว ร่วมกับ สำนักงานอุตสาหกรรม จังหวัด กรมโรงงานอุตสาหกรรม สำนักงานทรัพยากรและ สิ่งแวดล้อมจังหวัด สำนักงาน ท้องถิ่นจังหวัด องค์การปกครอง ส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ ศูนย์วิจัย และพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรม เพื่อสิ่งแวดล้อม



	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ตัวอย่าง	to end Process มีกระบวนการหลักที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจ คือ 1) พัฒนากระบวนการผลิตเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมยกระดับโรงงาน อุตสาหกรรมสีเขียว Green Industry 2) กระบวนการพัฒนาด้านการแพทย์ สาธารณสุขและการให้บริการผู้ป่วย และการให้บริการพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพชีวิต โดยเน้น ความรวดเร็ว ครอบคลุม ครบถ้วน ได้มาตรฐาน มีประสิทธิภาพ 3) การพัฒนาบริการภาครัฐด้วยเทคโนโลยี	เพิ่มขึ้น จำนวนสถานประกอบการได้รับเกียรติบัตรและโล่รางวัล ในฐานะโรงงานที่มีการจัดการของเสียที่ดีตามหลัก 3Rs เพิ่มขึ้น 2) ระบบการให้บริการการแพทย์จากการสำรวจพบว่า ส่วนใหญ่ต้องการให้ลดระยะเวลาการรอคอย และขั้นตอนในการให้บริการ โดยเฉพาะการพบแพทย์ โดยมีตัวชี้วัดคือ ความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้น 3) การเข้าถึงบริการภาครัฐได้สะดวก รวดเร็ว ครอบคลุม มีประสิทธิภาพ ตัวชี้วัดคือ ผลสำรวจความพึงพอใจต่องานบริการภาครัฐโดยรวม และจำนวนข้อร้องเรียนผ่านศูนย์ดำรงธรรม	2) กระบวนการพัฒนาด้านการแพทย์ สาธารณสุข และการให้บริการผู้ป่วย ต้องร่วมกับสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ที่ทำการปกครองจังหวัด โรงพยาบาลประจำจังหวัดรพ.ประจำอำเภอ รพ.สต. อำเภอองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) กระบวนการพัฒนางานบริการภาครัฐด้วยเทคโนโลยีต้องออกแบบร่วมกับส่วนราชการสังกัดภูมิภาค 31 แห่ง รพ.สมุทรปราการ รพ.บางพลี รพ.ประจำอำเภอ รพ.สต. สำนักงานสรรพสามิตเขตพื้นที่สมุทรปราการ สำนักงานสรรพากรเขตพื้นที่สมุทรปราการ

6.2 การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ การบริการ (Innovated improvement of products, services and processes)

การปรับปรุงกระบวนการหลัก กระบวนการสนับสนุน ผลผลิต และบริการที่ตอบสนองความต้องการของทุกภาคส่วนเป็นกลไกสำคัญในระบบปฏิบัติการ การใช้ข้อมูลและเครื่องมือในการปรับปรุงเพื่อตอบสนองในเชิงรุกและสร้างประโยชน์สุขแก่ประชาชนและภาคธุรกิจ

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ข้อกำหนด	การใช้ข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการและปรับปรุงอย่างเป็นระบบ ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Data-driven improvement of all processes)	การใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ สร้างนวัตกรรมการปรับปรุงกระบวนการหลัก สนับสนุนการบริการ และการสื่อสาร (Utilize smart tech, innovation to improve core and support processes, service and communication processes)	สร้างนวัตกรรมของการบริการ และกระบวนการระดับองค์การเพื่อประโยชน์แก่ประชาชนและภาคธุรกิจ (Initiate high-level process and service innovation for wider public and citizen benefit)
คำอธิบาย	การทบทวนและปรับปรุงการบริหารจัดการกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนอย่างเป็นระบบ ☐ ใช้ข้อมูลและตัวชี้วัดและผลการวิเคราะห์เพื่อการทบทวนและปรับปรุงการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ☐ มีแนวทางและเครื่องมือในการปรับปรุงผลผลิตกระบวนการ และการบริการให้ดีขึ้น ลดขั้นตอนและอำนวยความสะดวกในการรับบริการ ลดภาระค่าใช้จ่ายให้กับประชาชน ☐ ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเครือข่ายจากภายนอกในการวิเคราะห์ปรับปรุง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน	มีการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต บริการและกระบวนการทุกขั้นตอนตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชิงรุก ☐ ผลผลิต และบริการรูปแบบใหม่ ๆ ☐ เน้นคุณค่าที่เกิดกับประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ☐ จากการใช้ข้อมูลเทียบเคียง (Benchmarks) ผลการดำเนินงาน เพื่อทำงานให้ดีขึ้น ☐ การให้บริการที่สะดวก รวดเร็วเบ็ดเสร็จ	สร้างนวัตกรรมภาครัฐโดยอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน โดยอาจดำเนินการผ่านรูปแบบห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Lab) นำกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในลักษณะที่ให้ประชาชน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ และมีการส่งมอบคุณค่าต่อประชาชนและภาคธุรกิจ (Public value) กล่าวคือ สิ่งที่ปรับปรุง ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหน่วยงานหลัก และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ☐ เกิดนวัตกรรมการแก้ไขปัญหาขององค์การ เช่น นวัตกรรมด้านนโยบายและโครงการริเริ่มเชิงยุทธศาสตร์ ☐ นวัตกรรมจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และเทคโนโลยีรูปแบบอื่นที่มีผลกระทบสูง



	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ตัวอย่าง	กรมทางหลวงชนบทมีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ด้านทางหลวง การก่อสร้างและบำรุงรักษาทางหลวงให้มีโครงข่ายที่สมบูรณ์ครอบคลุมทั่วทั้งประเทศรับผิดชอบต่อระบบการคมนาคมทางถนนซึ่งมีพันธกิจในการพัฒนาโครงข่ายทางหลวงชนบทให้เชื่อมโยง และสนับสนุนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมขนส่งและโลจิสติกส์หนึ่งในพันธกิจหลักที่สำคัญ คือ บำรุงรักษาและอำนวยความสะดวกให้กับโครงข่ายทางหลวงชนบทอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน และได้มาตรฐาน กรมฯ ได้กำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญกำกับผลการดำเนินการตามภารกิจของกรมฯ โดยมี เป้าหมายคือ ประชาชนสามารถเดินทางได้อย่างสะดวกสบายและเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐานได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม มีคุณภาพชีวิตที่ดีจากการวิเคราะห์กระบวนการหลักพบว่า กระบวนการพัฒนาบำรุงรักษาและอำนวยความสะดวกโครงข่ายถนน เป็นส่วนที่ส่งผล	การสำรวจค่าความขรุขระสากล จะดำเนินการสำรวจปีละ 1 ครั้ง โดยแสดงผลของข้อมูล ค่าความขรุขระสะสม ทุกระยะ 100 เมตร เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และจัดทำแผนบำรุงรักษาทางผ่านระบบบริหารงานบำรุงทางกรมทางหลวงชนบท (PMMS) โดยมีโครงสร้างการติดตามและประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานครอบคลุม 4 มิติคือ 1) คุณภาพกระบวนการ 2) คุณภาพงานเครื่องจักรและอุปกรณ์ 3) ความพึงพอใจภาคประชาชนและการส่งเสริม อบต. 4) อาคารสถานที่และการพัฒนาบุคลากร แม้จะมีการใช้โปรแกรมการประมวลผล แต่อุปกรณ์การสำรวจ IRI มีราคาแพงและไม่สามารถทำการสำรวจได้พร้อมกันหลายจุด กรมจึงได้ทำการค้นคว้าวิจัยพัฒนาต้นแบบร่วมกับสถาบันการศึกษา จนได้ต้นแบบที่มีราคาลดลงอย่างมาก และสามารถลดต้นทุนในการสำรวจและการบำรุงรักษาอุปกรณ์	การสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน และ อบต. ในการบำรุงรักษาเครือข่ายถนน ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้สร้างนวัตกรรมของแบบประเมินและรายงานสภาพถนน ด้วยหลักเกณฑ์คุณภาพ 4S เพื่อประเมินคุณภาพพร้อมใช้งานถนน 4 มิติ ได้แก่ ทางสบาย ทางสวยงาม ทางไม่หลง และทางปลอดภัย แบ่งระดับเป็น A, B, C, D ใช้ควบคู่ไปกับเทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ ไลน์ คลิปภาพ และ e-Form และการประชุมผ่านสื่อดิจิทัล การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้การประเมินสภาพถนนทำได้ทุกเดือน นำมาเข้าสู่เกณฑ์การตัดสินใจในการจัดลำดับความเร่งด่วนของการบำรุงรักษา ส่งผลให้ผลการประเมินคุณภาพถนนในปี 2563 เทียบกับปี 2562 สายทางเกรด A มากขึ้นจากเดิม ร้อยละ 49.21 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 87.74 แสดงว่ามีการพัฒนาสายทาง

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ตัวอย่าง	สัมพันธ์โดยตรงกับเป้าหมายดังกล่าว จึงได้กำหนดตัวชี้วัดในการพัฒนาบำรุงรักษาโครงข่ายถนนและให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดและเป้าหมายของแผนแม่บทข้างต้น คือ ร้อยละของระยะทางบนทางหลวงชนบท ที่มีค่าดัชนีความขรุขระสากลของผิวทาง (International Roughness Index: IRI) เป็นตัววัดที่ใช้ติดตามสภาพของการบำรุงรักษาของโครงข่ายถนนทั่วประเทศ ซึ่งตัวชี้วัดนี้สะท้อนผลการปฏิบัติงานในการลงพื้นที่ซ่อมถนนให้มีความขรุขระ เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด โดยกำหนดเป้าหมายไว้ไม่เกิน 4.0)		จากเกรด B หรือ C ให้เป็น A เพิ่มขึ้น และ ไม่มีเกรด C และ D จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบการประเมิน 4S กับค่า IRI พบว่า ผลการประเมินค่า IRI ดีกว่าเกณฑ์ที่กำหนดเพิ่มสูงขึ้นในปี 2562 - 2564 เช่นกัน และมีผลใกล้เคียงกับค่าประเมินของ 4S ทั้งนี้ผลการดำเนินงานการประเมิน 4S ตั้งแต่ปี 2562 - 2563 มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ในปี 2564 กรมฯ จึงได้มีการปรับเกณฑ์ให้มีความท้าทาย มากยิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มมาตรฐานในการปฏิบัติงานและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

6.3 การมุ่งเน้นประสิทธิผล ทั้งองค์กร และผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ประเทศ (Operational effectiveness)

ประสิทธิผลของระบบการปฏิบัติการต้องมองในองค์รวมของการบรรลุเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว การบรรลุเป้าหมายของส่วนราชการและการตอบสนองต่อมิติการแข่งขันและการบรรลุยุทธศาสตร์ของประเทศ



	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ข้อกำหนด	การจัดการเครือข่ายและการเสริมสร้างประเด็นที่ตอบสนองความสามารถในการแข่งขัน (Manage networks and co-operations for competitiveness)	การเตรียมการเชิงรุกเพื่อลดผลกระทบจากความเสี่ยง การเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับเหตุการณ์ Proactive preparation for risk mitigation and business continuity plan)	บูรณาการกระบวนการต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ และผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม และความยั่งยืน (Integration of internal and external processes to achieve wider impact on SDG and key strategic issues)
คำอธิบาย	การจัดการเครือข่ายทั้งภาคประชาชน ภาคเอกชน และภาครัฐอื่น ๆ โดยเข้าใจความสำคัญ ความเกี่ยวข้อง ผลกระทบต่อการดำเนินการของส่วนราชการ จัดให้มีการสื่อสาร กระบวนการทำงานร่วมกัน และการเสริมสร้างความร่วมมือที่เกิดประสิทธิผล พร้อมตัววัดของผลลัพธ์ที่ต้องการ เช่น เครือข่ายผู้ให้บริการมีช่องทางการสื่อสารที่รวดเร็ว และการนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงการบริการ เครือข่ายผู้ให้บริการ มีการ जुใจ ผลตอบแทน และการพัฒนาที่เหมาะสม เครือข่ายความร่วมมือในการจัดมลพิษมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกันเป็นต้น	มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร และผลกระทบที่อาจเกิดกับการดำเนินการของส่วนราชการในด้านต่าง ๆ มีการวางแผนการจัดการกับภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน โดยการเตรียมความพร้อมในการรับมือทั้งระดับองค์กร และระดับปฏิบัติการ เพื่อรับมือกับเหตุการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดทอนความเสียหาย	การบูรณาการของระบบงานต่าง ๆ เพื่อการวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติการของทั้งส่วนราชการที่มีต่อ.. ☐ การบรรลุยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ☐ ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม ของประเทศ ☐ การสร้างผลกระทบต่อดัชนีความยั่งยืน หรือ SDG ☐ การบรรลุเป้าหมายการจัดอันดับและการแข่งขันของประเทศ

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ตัวอย่าง	สป.สธ. ได้กำหนดกระบวนการหลักที่สำคัญไว้ 5 กระบวนงาน ได้แก่ การส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันและควบคุมโรค การรักษาพยาบาล การฟื้นฟูสมรรถนะ และการคุ้มครองผู้บริโภค การวิจัยและพัฒนา ด้านการแพทย์และสาธารณสุข โดยกำหนดเครือข่ายที่สำคัญ ได้แก่ เครือข่ายการบริหารจัดการภายใน เครือข่ายความร่วมมือหน่วยงานในสังกัด กระทรวงสาธารณสุข องค์กรเอกชนและรัฐวิสาหกิจ เครือข่ายบริการสุขภาพ หน่วยงานในกำกับ หน่วยงานที่สนับสนุนการบริการ ได้แก่ กทม. กทมท. ก.แรงงาน กพม. มหาวิทยาลัย กองทุนต่าง ๆ การจัดการเครือข่ายผ่านการจัดตั้งอย่างเป็นทางการ กำหนดวัตถุประสงค์ภาระหน้าที่ การสื่อสาร การประชุมร่วม การกำหนดมาตรการการปฏิบัติงาน และเป้าหมายตัวชี้วัดร่วมกัน	สป.สธ. มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากกระบวนการหลักทั้ง 5 และวางแผนรับมือกับสถานการณ์เชิงรุก ตัวอย่างเช่น การรับมือกับสถานการณ์โรคระบาดโควิดซึ่งเริ่มต้นแพร่กระจายไปทั่วโลกในปี พ.ศ. 2563 ประเทศไทยพบการติดเชื้อเป็นกลุ่มก้อนจากการแพร่ระบาดในสนามมวยและสถานบันเทิง จึงได้ประกาศประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินในทุกเขตท้องที่ทั่วราชอาณาจักร ตาม พ.ร.ก. การบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ.2548 ตั้งแต่วันที่ 26 มีนาคม 2563 ซึ่งมีศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (ศบค.) เป็นกลไกหลักในการบริหารเพื่อแก้ไขสถานการณ์ฉุกเฉินให้เป็นไปอย่างบูรณาการ สป.สธ. ในฐานะหน่วยงานประสานงานได้มีการกำหนดแผนและมาตรการการบริหารจัดการสถานการณ์โรคโควิด-19 กำกับการแพร่ระบาดโรคโควิด-19 ในทุกระยะ มีการวิเคราะห์	สป.สธ. ได้ตระหนักถึงความสำคัญของระบบสุขภาพปฐมภูมิ ซึ่งเป็นกลไกและกระบวนการในการประสานความร่วมมือเพื่อจัดบริการสุขภาพด้านแรก ตลอดจนการมีส่วนร่วมระหว่างภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชนและภาคประชาชน สร้างระบบการส่งต่อและการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยบริการทุกระดับด้วยเทคโนโลยี และการบริการด้วยทีมหมอครอบครัว แบบสหสาขาวิชาชีพ เน้นการสร้างเสริมสุขภาพ และความรอบรู้ด้านสุขภาพ เพื่อเพิ่มความสามารถในการจัดการสุขภาพของตนเองได้อย่างเป็นรูปธรรม เพิ่มประสิทธิภาพ และการเข้าถึงบริการสุขภาพปฐมภูมิของประชาชน โดยประกาศเป็นนโยบายและแผนงานมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2562 ซึ่งจะให้ประโยชน์ต่อประชาชนในการลดค่าใช้จ่าย การรักษาพยาบาล การเข้าถึงบริการสุขภาพ ลดระยะเวลา



	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
		คัดกรอง ติดตามการสัมผัส และค้นหาผู้ป่วย กำหนด มาตรการและสื่อสาร เพื่อควบคุม การแพร่กระจายของโรค ในแต่ละระลอกของการระบาด ทั้งเข้มข้นและผ่อนปรนตาม สถานการณ์ทั้งนี้เพื่อลดผลกระทบ ต่ออัตราการติดเชื้อ ระบบ การรักษาพยาบาลของประเทศ ระบบเศรษฐกิจ และระบบ การเงินงบประมาณจน สถานการณ์ค่อย ๆ ดีขึ้น ตามลำดับ จนสามารถ ควบคุมสถานการณ์ได้ จึงทำ ให้ประเทศไทยสามารถ ก้าวผ่านสถานการณ์วิกฤต มาได้ในทุกระลอกของการระบาด การรับมือสถานการณ์การแพร่ ระบาดของโรคโควิด-19 ได้เกิด องค์ความรู้ นวัตกรรมและ เทคโนโลยี ในการบริหาร จัดการสถานการณ์การแพร่ ระบาดอย่างมีประสิทธิภาพ จึงปรับทิศทางการบริหารจัดการ โรคโควิด-19 สู่ “โรคประจำถิ่น” โดยการจัดทำแผนและ มาตรการบริหารจัดการ สถานการณ์โรคโควิด-19	รอคอย มีที่ปรึกษาสุขภาพ ส่วนตัว และสามารถเช็ค สุขภาพตนเองจากการเข้าถึง ข้อมูล ประโยชน์ต่อระบบ สุขภาพของประเทศ คือ ลดการใช้บริการที่ไม่จำเป็นลง ประสิทธิภาพการสร้างเสริม สุขภาพดีขึ้น ลดการเกิดภาวะ แทรกซ้อนในโรงพยาบาลลง ลดค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพของ ประเทศโดยรวมลงร้อยละ 2.5 ตั้งเป้าหมายให้ประเทศไทย มีระบบสุขภาพเป็นอันดับ 1 ใน 3 ของเอเชีย และในเดือน มิถุนายน 2566 สถาบัน Atlantic Council ซึ่งเป็นสถาบัน คลังสมองในสหรัฐอเมริกา ได้ประกาศดัชนีว่าด้วย เสรีภาพและความมั่งคั่ง ของ 164 ประเทศทั่วโลก โดยประเทศไทยมีคะแนน ด้านสุขภาพสูงถึง 90.9 คะแนน สะท้อนว่าระบบ สุขภาพไทยเป็นลำดับต้น ๆ ของโลก

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
		สู่โรคประจำถิ่น (Endemic Approach to COVID-19) ซึ่งครอบคลุมในทุกมิติ ควบคู่ไปกับการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทุกภาคส่วน โดยมีเป้าหมาย (1) การเข้าถึงการดูแลรักษาได้อย่างรวดเร็ว มีคุณภาพ อัตราป่วยตายไม่เกิน ร้อยละ 0.1 (2) ครอบคลุมวัคซีนเข็มกระตุ้น $\geq$ ร้อยละ 60 และ (3) สร้างความรู้ ความเข้าใจ ที่ถูกต้อง และความร่วมมือของประชาชน ในการรับมือและปรับตัว เพื่ออยู่ร่วมกับโควิด 19 จาก Pandemic สู่ Endemic อย่างปลอดภัย จากการติดตามขององค์การอนามัยโลก พบว่า ประเทศไทยมีระบบการบริหารจัดการและมาตรการรับมือและควบคุมสถานการณ์โรคโควิด-19 ได้อย่างดีเยี่ยม มีมาตรฐานการควบคุมโรคเป็นไปตามมาตรฐานขององค์การอนามัยโลก สามารถวินิจฉัยผู้ติดเชื้อนอกประเทศจีนได้เป็นประเทศแรกของโลก สามารถติดตามผู้ติดเชื้อไม่ให้เกิดการแพร่เชื้อ	



	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
		ต่อ ได้อย่างทันท่วงที ที่ต้องกล่าวถึงก็คือ อาสาสมัครสาธารณสุขหมู่บ้าน (อสม) กว่า 1,040,000 คน ที่ทำให้สามารถดูแลคนไทยได้อย่างใกล้ชิด ทำให้ประเทศไทยได้รับการจัดเป็นอันดับ 1 ของโลก ในการฟื้นตัว-รับมือจากสถานการณ์การระบาดของโรคไวรัสโควิด-19 (COVID-19) จาก 184 ประเทศ ทั่วโลก (Global Recovery Index) และได้เชิญประเทศไทยไปนำเสนอเป็นต้นแบบ 1 ใน 3 ในการนำร่องจัดกิจกรรมการทบทวนการเตรียมความพร้อมกรณีภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข และสุขภาพถ้วนหน้า	

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

เป้าหมาย : เพื่อให้หน่วยงานสามารถกำหนดตัววัดสำคัญซึ่งสอดคล้องกับการปฏิบัติการในหมวดกระบวนการทั้ง 6 หมวด สะท้อนความสามารถในการปรับสู่ระบบราชการ 4.0 และตอบสนองยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และยุทธศาสตร์ประเทศ สร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผลกับกระบวนการเพื่อหาแนวทางสร้างนวัตกรรมในการแก้ไขปัญหา ปรับปรุงองค์การทั้งในระดับปฏิบัติการ และในระดับองค์กร ที่ส่งผลให้ผลลัพธ์มีโอกาสบรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ		ตัววัดของผลลัพธ์ควรสะท้อนผลการดำเนินการของส่วนราชการในมิติต่าง ๆ เป็นตัววัดสำคัญที่บ่งชี้ถึงผลที่เกิดขึ้น มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลกับการดำเนินการในหมวดต่าง ๆ มีการตั้งเป้าหมายความท้าทาย และประสิทธิผลของการบรรลุเป้าหมาย		
		Basic ผลลัพธ์ดีกว่าเป้าหมาย < 5 %	Advance ผลลัพธ์ดีกว่าเป้าหมาย = 5% - 10%	Significance ผลลัพธ์ดีกว่าเป้าหมาย > 10%
7.1 ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ		- ตัววัดตามภารกิจหลัก/คำรับรองการปฏิบัติราชการ* - ผลการปรับปรุงการดำเนินการตามกฎหมาย - ตัววัดตามแผนยุทธศาสตร์ - การรณรงค์นโยบายและแผนรัฐบาล/แผนบูรณาการกลุ่มจังหวัด		
7.2 ด้านผู้รับบริการและประชาชน		- ความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าหลัก - การแก้ไขเรื่องร้องเรียน - เครือข่ายความร่วมมือ* (หน่วยงานภายนอก) - (ร้อยละความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรม ที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือของเครือข่าย)** - นวัตกรรมการปรับปรุงการบริการ* (หน่วยบริการ) - (ร้อยละของการให้บริการที่ปรับสู่ดิจิทัลเต็มรูปแบบ)**		
7.3 ด้านบุคลากร		- นวัตกรรมที่เกิดจากบุคลากร - การเรียนรู้และการพัฒนา* - (ดัชนีการพัฒนาศมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากร (digital capability)** (ผลประเมินของ สพร.)) - ความก้าวหน้าและการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่ง - ผลลัพธ์ความผูกพันของบุคลากร		
7.4 ด้านการเป็นต้นแบบ		- รางวัลที่หน่วยงานของรัฐได้รับจากองค์กรภายนอก - รางวัลที่ได้รับจากจากหน่วยงานภายในระดับกรมและระดับกระทรวง - ผลจากการนำ Best practice ไปขยายผลภายใน - ตัววัดการจัดอันดับในระดับนานาชาติดีขึ้น - ผลการประเมินจากองค์กรภายนอกในด้านต่าง ๆ		
7.5 ด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม		- ผลกระทบการดำเนินการในการกิจหลักที่มี - สามารถวัดผลกระทบที่เกิดขึ้น - ด้านเศรษฐกิจ - ด้านสาธารณสุข - ด้านสังคม - ด้านสิ่งแวดล้อม - การบรรลุผลตัววัดรวม		
7.6 ด้านประสิทธิผลการจัดการกระบวนการ		- ต้นทุนที่ลดลงในภาพรวม - นวัตกรรมการปรับปรุงกระบวนการ* (ร้อยละของการปรับปรุงกระบวนการที่ใช้เทคโนโลยี)** - ประสิทธิภาพการเตรียมพร้อมและบรรเทาผลกระทบด้านภัยพิบัติต่าง ๆ - ประสิทธิภาพของกระบวนการ* (Open Data**, Digitized Data)**		

ภาพที่ 15 หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ส่วนราชการควรมีผลลัพธ์การดำเนินที่แสดงถึงการพัฒนาสู่การเป็นราชการ 4.0 ใน 6 มิติ ประกอบด้วย

1. การบรรลุผลลัพธ์ของตัวชี้วัดด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ
2. การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านผู้รับบริการ และประชาชน
3. การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านบุคลากร
4. การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านการเป็นต้นแบบ
5. การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม
6. การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านประสิทธิผลการจัดการกระบวนการ

การนำเสนอผลลัพธ์ในแต่ละมิติ

ในการนำเสนอผลลัพธ์แต่ละมิติ ให้นำเสนอผลการดำเนินการในปีที่ประเมินและผลการดำเนินการย้อนหลัง จำนวน 2 ปี โดยนำเสนอตัววัด 5 ตัววัดต่อหนึ่งมิติ ดังนี้

- มิติ 7.1 ต้องนำเสนอตัววัดบังคับ (ตัววัดมีดาว * กำกับ) ในกลุ่มภารกิจหลัก/คำรับรองการปฏิบัติราชการ อย่างน้อย 2 ตัววัด และไม่เกิน 3 ตัววัด สำหรับตัวชี้วัดในกลุ่มอื่น ๆ สามารถนำเสนอได้กลุ่มละไม่เกิน 2 ตัววัด รวมกันไม่เกิน 5 ตัววัด
- มิติ 7.2 กรณีเป็นกรมบริการ/หน่วยบริการ ให้นำเสนอตัววัดบังคับ (ตัววัดที่มีดาว * กำกับ) กลุ่มนวัตกรรมปรับปรุงการบริการ อย่างน้อย 1 ตัววัด ได้แก่ ร้อยละของการให้บริการที่ปรับสู่



ดิจิทัลเต็มรูปแบบ และกรณีเป็นกรมนโยบาย/หน่วยนโยบาย ให้นำเสนอตัววัดกลุ่มเครือข่ายความร่วมมือ อย่างน้อย 1 ตัววัด ได้แก่ ร้อยละความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรม ที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือของเครือข่าย สำหรับตัววัดในกลุ่มอื่น ๆ เลื่อนำเสนอตัววัดในแต่ละกลุ่ม ไม่เกิน 2 ตัววัด รวมกันไม่เกิน 5 ตัววัด

- มิติ 7.3 มิติ 7.4 และมิติ 7.5 เลื่อนำเสนอตัววัดในแต่ละกลุ่ม ไม่เกิน 2 ตัววัด รวมกันไม่เกิน 5 ตัววัด ในแต่ละมิติ
- มิติ 7.6 ให้นำเสนอตัววัดบังคับ (ตัววัดที่มีดาว * กำกับ) จำนวน 3 ตัววัด และเลือกตัวชี้วัดในกลุ่มอื่น ๆ ได้เพิ่มกลุ่มละไม่เกิน 2 ตัวชี้วัด รวมกันไม่เกิน 5 ตัววัด โดยมีตัววัดบังคับ ดังนี้
 - กลุ่มนวัตกรรมกรรมการปรับปรุง จำนวน 1 ตัววัด ได้แก่
 - ร้อยละของการปรับปรุงกระบวนการที่ใช้เทคโนโลยี (จังหวัดและองค์การมหาชน)
 - ระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐ (กรม) (ดำเนินการสำรวจโดย สพร.)
 - กลุ่มประสิทธิภาพของกระบวนการ จำนวน 2 ตัววัด ได้แก่
 - ร้อยละของชุดข้อมูลดิจิทัลที่เปิดเผยต่อสาธารณะ (Open Data)
 - ร้อยละของฐานข้อมูลที่ได้รับการพัฒนาในรูปแบบ Digitized

เกณฑ์การพิจารณาผลลัพธ์

- เป็นตัววัดเชิงปริมาณที่มีความสำคัญ และสัมพันธ์กับการดำเนินการในหมวดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือ การปฏิบัติการในภาพรวม สามารถตั้งเป้าหมายการปรับปรุงได้ เพื่อสะท้อนระดับการพัฒนา และ สอดคล้องกับการวัดในแต่ละมิติและกลุ่มตัววัด
- ตัววัดมีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย (เป้าหมายในปัจจุบันคิดจากค่าเฉลี่ยของ 2 ปีย้อนหลัง)
- มีผลการดำเนินการเชิงประจักษ์ โดยมีระดับการบรรลุของตัววัดในปัจจุบัน ดังนี้
 - ไม่เกินร้อยละ 5 คะแนนเท่ากับ 300 คะแนน เป็นระดับพื้นฐาน Basic)
 - มากกว่าร้อยละ 5 ถึง ร้อยละ 10 คะแนนเท่ากับ 400 เป็นระดับก้าวหน้า (Advance)
 - เกินกว่าร้อยละ 10 คะแนนเท่ากับระดับเกิดผล (Significance)
 - ไม่นำเสนอตัวชี้วัดเดียวกันหรือมีความหมายซ้ำในมิติอื่น ๆ

หมายเหตุ: ตัววัดใดที่ซ้ำ จะไม่ถูกนำมาคิดคะแนน

7.1 ตัวชี้วัดด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ

เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการของหน่วยงานของรัฐ ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวต้องมีความสัมพันธ์กับพันธกิจหลักและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานของรัฐ รวมทั้งตัววัดที่ดำเนินการตามนโยบายและแผนของรัฐบาลที่กำหนดไว้ประจำปี และตัววัดร่วม ตัววัดด้านการดำเนินการตามกฎหมาย และการบรรลุตามแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานฯ

ตัววัด	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
1. ตัววัดตามภารกิจหลัก/ คำรับรองการปฏิบัติ ราชการ (ไม่น้อยกว่า 2 ตัว ไม่เกิน 3 ตัว)*	ตัวชี้วัดของการบรรลุผลลัพธ์ตาม ภารกิจหลัก/คำรับรองของหน่วยงานฯ ตามที่ระบุไว้ (Function base, Area base)	- ร้อยละของครัวเรือนที่มีรายได้เกินเกณฑ์ ยากจน (พข) - ร้อยละของปริมาณผลไม้สดส่งออกจากการ ปรับปรุงประกาศกรมวิชาการเกษตรตาม พิธีสารการนำเข้าและส่งออกผลไม้สด ระหว่างไทยจีน - จำนวนสัตว์ป่าชนิดสำคัญและสัตว์ป่า ชนิดที่หายากใกล้สูญพันธุ์ที่ได้รับการ เพาะพันธุ์และปล่อยคืนสู่ธรรมชาติ - จำนวนข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่สอดคล้องกับ ปัญหาสาธารณสุขระดับประเทศ - จำนวนนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีสุขภาพที่ คิดค้นใหม่หรือที่พัฒนาต่อยอด
2. ตัววัดตามแผน ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัดของการบรรลุผลตาม แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานฯ	- มูลค่าการลงทุนในเขตพัฒนา เศรษฐกิจพิเศษ - จำนวนโครงการที่ได้ดำเนินการแก้ไข ปัญหาความเดือดร้อนเร่งด่วนของ ประชาชนและดำเนินการ ตามนโยบายของรัฐบาลได้บรรลุ วัตถุประสงค์และทันเวลาที่กำหนด - ร้อยละของหมู่บ้านชุมชนที่ไม่พบ ปัญหายาเสพติด



ตัววัด	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
		- ร้อยละของจำนวนใบรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) ของจังหวัด จากจำนวนคำขอที่ยื่นขอรับการรับรองฯ และได้รับใบรับรอง
3. ผลการปรับปรุงการดำเนินการตามกฎหมาย	ตัวชี้วัดของการบรรลุผลการดำเนินการปรับปรุงการดำเนินการตามกฎหมาย	- ร้อยละของการตรวจสอบข้อเท็จจริง/เรื่องสืบสวน/คดีพิเศษที่จัดการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนดในคดีการค้ำมนุษย์ - ความสำเร็จของการดำเนินการตามธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (Data Governance) กรมสรรพสามิต - จำนวนกฎหมาย กฎ ระเบียบ ที่ได้รับการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
4. การบรรลุนโยบายและแผนรัฐบาล/แผนบูรณาการกลุ่มจังหวัด	ตัวชี้วัดของการบรรลุผลตามนโยบายและแผนรัฐบาล/แผนบูรณาการกลุ่มจังหวัด	- จำนวนแปลงที่ราชพัสดุที่นำไปทำประโยชน์สาธารณะ - ร้อยละของศูนย์ยุติธรรมชุมชนที่สามารถดำเนินการกิจ/บริการช่วยเหลือให้ประชาชนเข้าถึงความยุติธรรม - ร้อยละของประชาชนกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับประโยชน์จากการพัฒนาและแก้ไขปัญหาในระดับพื้นที่ตามแนวพระราชดำริและหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง - ระดับของการละเมิดกฎหมายทรัพย์สินทางปัญญา (ต่ำกว่าระดับ 3) - ร้อยละผู้ป่วยสโตกที่ได้รับการรักษาอย่างทันท่วงที (แผนบูรณาการกลุ่มจังหวัด)

7.2 ตัวชี้วัดด้านผู้รับบริการ และประชาชน

เป็นการวัดผลด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชนจากการบริการของหน่วยงานฯ ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน การเติบโตของโครงการที่มุ่งเน้นประโยชน์แก่กลุ่มผู้รับบริการ การสร้างสัมพันธ์และความร่วมมือ

กลุ่มตัววัด	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
1. ความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าหลัก	ตัวชี้วัดของการบรรลุผลลัพธ์ของความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าหลัก	- ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่ยื่นแบบผ่าน Internet - ร้อยละความพึงพอใจของการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชน กองบัญชาการกองทัพไทย - ร้อยละความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานในภาพรวมของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (ความพึงพอใจในระดับดีและดีมาก) - ความพึงพอใจที่มีต่อการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ทางวัฒนธรรม (CPOT) บนเว็บไซต์
2. นวัตกรรมการปรับปรุงการบริการ* (หน่วยบริการ)	ตัวชี้วัดของการบรรลุผลการพัฒนานวัตกรรมเพื่อปรับปรุงการบริการที่เกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการที่สามารถวัดผลได้	- ร้อยละของการให้บริการที่ปรับสู่ดิจิทัลเต็มรูปแบบ** - ร้อยละของการบริการที่ได้รับ การปรับปรุงและมีผลลัพธ์ที่ดีขึ้น - ร้อยละของผู้รับบริการที่ขอรับบริการและข้อมูลผ่านระบบออนไลน์



กลุ่มตัววัด	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
3. การแก้ไขเรื่องร้องเรียน	ตัวชี้วัดของผลการดำเนินการแก้ไขเรื่องร้องเรียน	- ร้อยละของเรื่องร้องเรียนที่ดำเนินการแก้ไขจนได้ข้อยุติ - ร้อยละความพึงพอใจของการจัดการข้อร้องเรียนแบบทันทีทันใด - ร้อยละของเรื่องที่ร้องเรียนซ้ำลดลง
4. เครือข่ายความร่วมมือ* (หน่วยนโยบาย)	ตัวชี้วัดของผลสำเร็จการดำเนินการร่วมกับเครือข่ายความร่วมมือ	- ร้อยละความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรม ที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือของเครือข่าย** - ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของสมาชิกเครือข่ายที่เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของส่วนราชการ - ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของอาสาสมัครพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ - จำนวนความร่วมมือจัดโครงการ ยุติธรรมเคลื่อนที่ร่วมกับหน่วยงานภายนอก (กระทรวงมหาดไทยกระทรวงพัฒนาสังคมฯ กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงแรงงาน ศูนย์ยุติธรรมชุมชน)
5. ความเชื่อมั่นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินการของส่วนราชการ	ตัวชี้วัดของการสำรวจความเชื่อมั่นผลต่อผลการดำเนินการของส่วนราชการ	- ร้อยละของความเชื่อมั่นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อความสามารถในการดำเนินการตามกฎหมาย

7.3 ตัวชี้วัดด้านบุคลากร

เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการด้านการบริหารบุคลากร การสร้างความก้าวหน้า การเรียนรู้ การพัฒนา และการรวมพลังของบุคลากรในการทำงานร่วมกันของทั้งภายในหน่วยงานและข้ามหน่วยงาน เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีและส่วนราชการที่มีสมรรถนะสูง

กลุ่มตัววัด	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
1. นวัตกรรมที่เกิดจากบุคลากร (ผลการดำเนินการที่สำเร็จในปีที่ประเมิน)	ตัวชี้วัดของการพัฒนานวัตกรรมที่เกิดจากบุคลากรของหน่วยงาน	- ร้อยละของโครงการปรับปรุงกระบวนการจนได้รับรางวัล (ระบุภายในหน่วยงานหรือภายนอกหน่วยงาน) - จำนวนเทคโนโลยีดิจิทัล (Application/เทคโนโลยีวิจัย/ระบบสารสนเทศ) ที่ได้มีการพัฒนาเพิ่มขึ้นโดยบุคลากรภายใน - จำนวนผลงานนวัตกรรมประเภทบุคคล/กลุ่มบุคคลที่ได้เข้าร่วมการประกวดรางวัลเพชรสรรพสามิต - จำนวนนวัตกรรมของกรมปศุสัตว์ที่ได้รับรางวัล
2. การเรียนรู้และผลการพัฒนา	ตัวชี้วัดของการเรียนรู้และผลการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน	- ตัวชี้วัดการพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล (เป็นคะแนนตัวชี้วัดย่อยของระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐ ตัวชี้วัดย่อยที่ 2 แผนนโยบายศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล (Pillar: Digital Capabilities) (ดำเนินการสำรวจโดย สพร.) - ร้อยละของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำ/



กลุ่มตัววัด	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
		ผู้บริหารหน่วยงาน (สอดคล้องกับแผนพัฒนาผู้นำองค์กร) - ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับทุนพัฒนาทักษะ/ขีดความสามารถ (ทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน) - ร้อยละของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพในระดับผลคะแนนที่กำหนด
3. ความก้าวหน้าและการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่ง	ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความก้าวหน้าของบุคลากรและความก้าวขึ้นสู่ตำแหน่ง	- ร้อยละของบุคลากรที่มีการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) - จำนวนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ/ความเชี่ยวชาญ และได้รับการแต่งตั้งร่วมเป็นภาคีเครือข่ายในระดับนานาชาติ - ร้อยละของบุคลากรที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานไปนำเสนอผลงานวิชาการ/นวัตกรรมในระดับชาติและนานาชาติ (ไม่นับการไปร่วมประชุมฯ)
4. ความผูกพันของบุคลากร	ตัวชี้วัดที่สะท้อนด้านความผูกพันของบุคลากร	- ร้อยละของบุคลากรที่ร่วมเป็นอาสาสมัครที่ตอบสนองนโยบายหน่วยงาน - จำนวนบุคลากรที่ได้รับประกาศเกียรติคุณยกย่อง/รางวัลจากหน่วยงานภายนอก - ร้อยละของการลาออกของบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง - ร้อยละของความสำเร็จของการบรรลุตัววัดตามพันธกิจหลักที่เกินค่าเป้าหมาย

7.4 ตัวชี้วัดด้านการเป็นต้นแบบ

เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการบรรลุเป้าหมายด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีหรือการเป็นต้นแบบของผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงาน

กลุ่มตัววัด	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
1. รางวัลที่ได้รับจากภายนอก	ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของการเป็นต้นแบบของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลจากหน่วยงานภายนอกที่แสดงถึงความสำเร็จในการปรับปรุงการบริการและการบริหารจัดการองค์กร	- จำนวนรางวัลเลิศรัฐที่ได้รับจากสำนักงาน ก.พ.ร. - จำนวนรางวัลหน่วยงานต้นแบบที่ได้รับมอบจากหน่วยงานหรือบุคคลภายนอก
2. การนำ best practices ไปขยายผลภายในองค์กร	ตัวชี้วัดที่แสดงถึงสำเร็จของการเป็นต้นแบบของหน่วยงานที่เป็น Best practice และไปขยายผลในองค์กร/นอกองค์กร	- จำนวนนวัตกรรมที่ได้รับรางวัลและนำไปขยายผลสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร - จำนวนนวัตกรรมที่ได้รับรางวัลและเป็นต้นแบบให้กับหน่วยงานอื่นนำไปขยายผลได้จริง - จำนวนโครงการนวัตกรรมสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาคุณภาพด้วยเครื่องมือต่าง ๆ เช่น KAIZEN, GovLab, Hackathon ที่นำไปขยายผลได้จริง
3. รางวัลที่ได้รับจากส่วนราชการระดับกรม/ระดับกระทรวง	ตัวชี้วัดที่แสดงถึงสำเร็จของการเป็นต้นแบบของหน่วยงาน ได้แก่ - รางวัลระดับกรม เป็นรางวัลที่ส่วนราชการระดับกรมมอบให้ส่วนราชการย่อยในสังกัด - รางวัลระดับกระทรวง เป็นรางวัลที่มอบให้กับส่วนราชการระดับกรม/หน่วยงานในสังกัด	- จำนวนรางวัลที่ได้รับจากการเสนอขอรับรางวัลเพชรวิญญูภักดิ์ - จำนวนรางวัลที่ได้รับจากองค์กรสิทธิมนุษยชน



กลุ่มตัววัด	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
4. ผลการประเมินจากองค์การภายนอกในด้านต่าง ๆ	ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสำเร็จของการเป็นต้นแบบโดยได้รับรองจากหน่วยงานภายนอกในระดับประเทศ/ระดับนานาชาติ	- ผลการจัดระดับ ITA อยู่ในระดับ A ขึ้นไป และมีผลคะแนนดีขึ้น - สัมฤทธิ์ผลของโครงการริเริ่มตามมาตรการรัฐบาล เช่น การลดลงของ Carbon Neutral (Net Zero) - การได้รับการรับรองมาตรฐานต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ เช่น ISO, HA
5. ตัววัดการจัดอันดับในระดับนานาชาติที่ดีขึ้น	ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสำเร็จของการแข่งขัน และได้รับการจัดอันดับในระดับนานาชาติที่ดีขึ้นในด้านที่หน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง	- อันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของไทย ด้านการแข่งขันทางดิจิทัล (World Digital Competitiveness Ranking : IMD) - ดัชนีความสามารถทางการแข่งขันระดับโลกด้านระดับการพัฒนาของส่วนราชการ (Global Competitiveness Index : GCI) ที่จัดทำโดย WEF - ดัชนีรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ด้านการค้าระหว่างประเทศ (E-Government Development Index : EGDI) ที่ดีขึ้น - การจัดอันดับของการค้าต่างประเทศ (International Trade) - การจัดอันดับของการจ้างงาน (Employment)

7.5 ตัวชี้วัดด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม

เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการในด้านต่าง ๆ ที่นอกจากจะบรรลุเป้าหมายของการดำเนินการแล้วยังส่งผลกระทบต่อการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม ในระดับพื้นที่และของประเทศ

กลุ่มตัววัด	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
1. การบรรลุผลของตัววัดรวม	ตัวชี้วัดของการบรรลุความสำเร็จในกระบวนการที่ดำเนินการข้ามหลายหน่วยงาน (Joint KPI)	- ดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) - คุณภาพน้ำของลำคลองตามโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุมชนริมคลองที่ดำเนินการร่วมกับหน่วยงานอื่น (พอช./กทม./กรมชลประทาน/กรมส่งเสริมสหกรณ์) (ค่าBOD) - อัตราผู้เสียชีวิตจากอุบัติเหตุทางถนนต่อประชากรแสนคน อธิบายข้อมูลเพิ่มเติม : เป็นตัวชี้วัดรวม 3 กระทรวง (กระทรวงมหาดไทย กระทรวงคมนาคม กระทรวงสาธารณสุข) - สัดส่วนผู้พิการที่ได้รับการจ้างงานจากมาตรการภาษีส่งเสริมการจ้างงานคนพิการและยื่นแบบชำระภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา - ความสำเร็จในการพัฒนาระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New GFMS Thai)
2. ตัววัดผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านเศรษฐกิจ	ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านเศรษฐกิจจากการดำเนินการด้านพันธกิจหลักของส่วนราชการ	- รายได้เฉลี่ยต่อครัวเรือนที่สูงขึ้น - มูลค่าการส่งออกของผลิตภัณฑ์ส่งออกสุขภาพที่สูงขึ้น - มูลค่าผลผลิตสินค้าเกษตรต่อหน่วยเพิ่มขึ้นเฉลี่ย



กลุ่มตัววัด	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
3. ตัววัดผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านสังคม	ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านสังคมจากการดำเนินการด้านพันธกิจหลักของส่วนราชการ	- สัดส่วนผู้พิการที่ได้รับการจ้างงานจากมาตรการภาษีส่งเสริมการจ้างงานคนพิการและยื่นแบบชำระภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา - จำนวนผู้สูงอายุที่ได้รับการจ้างงานตามจากมาตรการภาษีการจ้างงานผู้สูงอายุ - อัตราการบริโภคยาสูบของประชากรไทยที่มีอายุ 15 ปี ขึ้นไป
4. ตัววัดผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านสาธารณสุข	ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านสาธารณสุขจากการดำเนินการด้านพันธกิจหลักของส่วนราชการ	- ปริมาณน้ำตาลเฉลี่ยของสินค้าเครื่องดื่มทุกประเภทที่ลดลงจากมาตรการภาษีสรรพสามิต - มูลค่าการจับกลุ่มสินค้าปศุสัตว์ที่ผ่านเข้ามาโดยไม่ถูกต้อง
5. ตัววัดผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านสิ่งแวดล้อม	ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินการด้านพันธกิจหลักของส่วนราชการ	- ปริมาณก๊าซเรือนกระจกที่ลดลงจากกิจกรรมส่งเสริมการจัดการสิ่งแวดล้อม - จำนวนยานยนต์ไฟฟ้า (EV/Hybrid) สะสมภายในประเทศที่เพิ่มขึ้นจากมาตรการภาษีสรรพสามิต - จำนวนธนาคารปูอินทรี - จำนวนครัวเรือนที่ถูกจัดสรรที่อยู่ลดปริมาณการปลูกข้าว

7.6 ตัวชี้วัดด้านประสิทธิผลและการจัดการกระบวนการ

เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการบรรลุเป้าหมายด้านการบริหารจัดการเพื่อลดต้นทุน การสร้างนวัตกรรม และการจัดการกระบวนการ

กลุ่มตัวชี้วัด	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
1. ต้นทุนที่ลดลงในภาพรวม	ตัวชี้วัดของการลดต้นทุนทั้งในระดับกระบวนการอันเกิดจากการปรับปรุงงาน และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อลดต้นทุนในการทำงาน เช่น ต้นทุนที่ลดลงจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	- ต้นทุนที่ลดลงจากการนำระบบดิจิทัลเข้ามาใช้ในการบริการ - ต้นทุนการผลิตที่ลดลงจากการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ เช่น ต้นทุนที่ลดลงจากการใช้เทคนิคการผลิตเหรียญแบบใหม่ - ต้นทุนที่ลดได้จากการนำนโยบายการประหยัดพลังงานของหน่วยงานไปสู่การปฏิบัติ - ต้นทุนของกระบวนการหลัก/กระบวนการสำคัญที่ลดลงจากการนำเทคโนโลยี/นวัตกรรมเข้ามาใช้เพื่อยกระดับการปฏิบัติงาน - ต้นทุนของกระบวนการสนับสนุนที่ลดลงจากการนำเทคโนโลยี/นวัตกรรมเข้ามาใช้ เพื่อยกระดับการปฏิบัติงาน
2. ประสิทธิภาพการเตรียมพร้อมและการบรรเทาผลกระทบด้านภัยพิบัติต่าง ๆ	ตัวชี้วัดของผลสำเร็จการดำเนินการเตรียมพร้อมและการบรรเทาผลกระทบด้านภัยพิบัติต่าง ๆ	- ร้อยละของระบบความปลอดภัยที่ได้รับการทดสอบการเจาะระบบ (Cyber Security) - จำนวนครั้งของการเกิด downtime ของระบบ ICT - ร้อยละของระยะเวลาการฟื้นฟูระบบ/กลับเข้ามาสู่ภาวะปกติตามแผนการบริหารความต่อเนื่อง



กลุ่มตัวชี้วัด	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
		- จำนวนครั้งของการถูกบุกรุกและสามารถป้องกันได้สำเร็จ - จำนวนครั้งของการถูกบุกรุกและระดับความปลอดภัยที่ยอมรับได้ - ร้อยละของอุปกรณ์ด้านความปลอดภัยที่ได้รับการตรวจสอบความพร้อม - ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการอบรมมาตรฐานด้านความปลอดภัย
3. นวัตกรรมการปรับปรุงกระบวนการ*	ผลการปรับปรุงกระบวนการจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล* ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของการปรับปรุงกระบวนการ และการบริการจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น ตัวชี้วัดด้านการเปิดข้อมูล การเชื่อมโยงข้อมูล การปรับปรุงบริการ การให้บริการด้วยรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์	- ร้อยละของการปรับปรุงกระบวนการที่ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่** (จังหวัดและองค์การมหาชน) - ระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐ ** (กรม) (คะแนนระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงาน ที่เป็นคะแนนในภาพรวม (ดำเนินการสำรวจโดย สพร.) - จำนวนนวัตกรรมที่ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพด้านงบประมาณ เช่น ทุนการศึกษา ด้านบสวัสดิการ เช่น สวัสดิการ เป็นต้น - จำนวนนวัตกรรมที่พัฒนาและนำมาประยุกต์ใช้ในงาน - ร้อยละของกระบวนการที่ได้รับการพัฒนาสู่ Digital อย่างสมบูรณ์ (smart back office)
4. ประสิทธิภาพของกระบวนการ*	ตัวชี้วัดที่แสดงถึงประสิทธิภาพของการจัดการกระบวนการ	- ร้อยละของชุดข้อมูลดิจิทัลที่เปิดเผยต่อสาธารณะ (Open Data)** - ร้อยละของฐานข้อมูลที่ได้รับการพัฒนาในรูปแบบ Digitized**

กลุ่มตัวชี้วัด	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
		- จำนวนสิทธิบัตร - ฐานข้อมูลความรู้จากกระบวนการจัดการเรียนรู้ (KM) - จำนวนผู้ขอรับบริการที่เพิ่มขึ้นจากการปรับปรุงกฎระเบียบ และข้อมูลข่าวสาร - ร้อยละของชุดข้อมูลที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลกับส่วนราชการอื่นได้

หมายเหตุ * กลุ่มตัวชี้วัดบังคับ

** ตัวชี้วัดบังคับ



ภาคผนวก



เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0

ลักษณะสำคัญขององค์กร

ลักษณะสำคัญขององค์กร คือ ภาพรวมของส่วนราชการ สิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงาน และความท้าทายสำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ สำหรับการดำเนินการของส่วนราชการที่ต้องการตอบสนองการบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ควรพิจารณาและให้ความสำคัญในรายละเอียด **ตัวเอียงที่ไฮไลต์สีแดง** ในแต่ละข้อ ดังนี้

1. ลักษณะองค์กร: คุณลักษณะสำคัญของส่วนราชการคืออะไร?

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของส่วนราชการและความสัมพันธ์ที่สำคัญกับความสำเร็จในการตอบสนองยุทธศาสตร์ประเทศ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. สภาพแวดล้อมของส่วนราชการ

(1) พันธกิจหรือภาระหน้าที่ตามกฎหมาย

- พันธกิจหรือภาระหน้าที่หลักตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้าง?
- ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของพันธกิจหรือภาระหน้าที่ต่อความสำเร็จของส่วนราชการ **และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศคืออะไร?**
- กลไกที่ส่วนราชการใช้ในการส่งมอบผลผลิตและบริการตามพันธกิจคืออะไร?

(2) วิสัยทัศน์และค่านิยม

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



(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

- ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในส่วนราชการเป็นอย่างไร?
- มีการจำแนกบุคลากรหรือพนักงานออกเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง?
- อะไรคือข้อกำหนดพื้นฐานด้านการศึกษาสำหรับกลุ่มบุคลากรและพนักงานประเภทต่าง ๆ ?
- องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคลากรเหล่านี้มีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนราชการคืออะไร?
- ในการทำงานจำเป็นต้องมีข้อกำหนดด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและ*ความเสี่ยงภัย*ของส่วนราชการอะไรบ้าง?
- *ประเด็นการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรที่สำคัญคืออะไร? พื้นฐานของบุคลากรที่มีผลต่อการวางแผนการพัฒนาและการสร้างขีดความสามารถในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมีอะไรบ้าง*

(4) สินทรัพย์

- ส่วนราชการมีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ ที่สำคัญอะไรบ้าง?
- *ระบุความสำคัญของเทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่มีและที่ใช้อยู่ที่สนับสนุนการดำเนินการและการให้บริการ*

(5) กฎหมาย กฎระเบียบและข้อบังคับ

- ส่วนราชการดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้าง?
- *กฎหมายและกฎระเบียบอะไรที่มีอยู่และเอื้อให้ส่วนราชการทำงานอย่างมีความคล่องตัวและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ*

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

(6) โครงสร้างองค์กร

- โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลของส่วนราชการมีลักษณะอย่างไร?
- ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลส่วนราชการ ผู้บริหารส่วนราชการ และส่วนราชการที่กำกับมีลักษณะเช่นใด (*)?

(7) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ระดับของกลุ่มเป้าหมาย กลุ่มผู้รับบริการ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของส่วนราชการ มีอะไรบ้าง (*)?
- กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญต่อผลผลิต ต่อการบริการที่มีให้ และต่อการปฏิบัติการของส่วนราชการอย่างไร?
- ความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไร?

(8) ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน

- ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน ที่สำคัญมีหน่วยงานใดบ้าง? และมีบทบาทอย่างไรในระบบงานของส่วนราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการปฏิบัติตามภาระหน้าที่ของ ส่วนราชการ และการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ?
- กลุ่มเหล่านี้มีส่วนร่วมอะไรในการสร้างนวัตกรรมให้แก่ส่วนราชการ (*)?
- กลไกที่สำคัญในการสื่อสาร และข้อกำหนดสำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกันมีอะไรบ้าง?

2. สภาพการณ์ขององค์กร: สภาพการณ์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการเป็นเช่นใด?

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

(9) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ

- สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการเป็นเช่นใด? ประเด็นการแข่งขันคืออะไร และ*ผลต่อการดำเนินการของส่วนราชการ?*

(10) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน

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



(11) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

- แหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และแข่งขันในธุรกิจเดียวกันมีอะไรบ้าง?
- แหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบจากหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในส่วนราชการ นอกส่วนราชการ และจากต่างประเทศกันมีอะไรบ้าง?
- มีข้อจำกัดอะไร (ถ้ามี) ในการได้มาซึ่งข้อมูลเหล่านี้?

ข. บริบทเชิงยุทธศาสตร์

(12) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

- ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการในด้านพันธกิจ ด้านการปฏิบัติการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านบุคลากร คืออะไร?

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

(13) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

- องค์ประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งกระบวนการประเมิน การปรับปรุงโครงการและกระบวนการที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง?

แบบฟอร์มที่ 2 ลักษณะสำคัญขององค์การ

ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ: (ที่สำคัญ) (ผู้ส่งมอบ หมายถึง องค์การหรือกลุ่มบุคคลที่ส่งมอบทรัพยากรในการดำเนินการของส่วนราชการ พันธมิตร หมายถึง องค์การหรือกลุ่มบุคคลที่มีความร่วมมือในการดำเนินงานของส่วนราชการอย่าง เป็นทางการ เพื่อเป็นประสงฆ์ที่ชัดเจน ผู้ให้ความร่วมมือ หมายถึง องค์การหรือกลุ่มบุคคลที่ให้ความ ร่วมมือกับส่วนราชการ ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมบางอย่าง หรือเป็นครั้งคราว โดยมี เป้าหมายระยะสั้น/สัปดาห์หรือสั้นกว่ากัน มิใช่เป็นทางการ) ความต้องการ:	พันธกิจ: วิสัยทัศน์: คำปณิ: วัฒนธรรมองค์การ: การกระทำ คำปณิ ความเชื่อ เจตคติ ยุทธการณ้องสมมุติในองค์การ รวมถึงพฤติกรรมที่มีอิทธิพลกัน อย่างสม่ำเสมอ เป็นบรรทัดฐานของกลุ่มที่คาดหวังหรือสนับสนุนให้สมาชิกปฏิบัติตามและเป็นสิ่งที่ทำให้ องค์การหนึ่งแตกต่างจากองค์การอื่น ๆ งบประมาณ: รายได้: จำนวนบุคลากร: กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ: ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน:	ผลผลิต/บริการหลัก: คุณลักษณะโดดเด่นของผลผลิต/บริการ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: (กลุ่มทุกกลุ่มที่ได้รับผลกระทบหรืออาจจะได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติงานและความสำนึกของ ส่วนราชการ) ความต้องการ/ ความคาดหวัง:	ผู้รับบริการ: ความต้องการ:	
สมรรถนะหลักขององค์กร: (เรื่องที่ส่วนราชการมีความรู้ ความเชี่ยวชาญและส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบในการดำเนินการของส่วน ราชการ)		สภาพแวดล้อมการแข่งขัน: (ภาวะ หรือสภาพแวดล้อมของการแข่งขันในขณะนั้น รวมถึง แนวโน้มการแข่งขันในอนาคต ซึ่งจะช่วยให้ในการตัดสินใจในการ แข่งขันและวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมของผู้บริหารองค์กร)
แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ:	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์: (ด้านพันธกิจ ปฏิบัติการ บุคลากร สังคม)	
การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน:	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์: (ด้านพันธกิจ ปฏิบัติการ บุคลากร สังคม)	



ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของพันธกิจหรือหน้าที่ต่อความสำเร็จของส่วนราชการ และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยคืออะไร :	เทคโนโลยีการสื่อสารและการให้บริการที่สำคญมีอะไรบ้าง :	ความสำคัญของสมรรถนะหลักของส่วนราชการที่มีต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมของประเทศไทยคืออะไร :
ในการทำงาน บุคลากรมีจำเป็นที่ต้องดูแลเกี่ยวกับความเสี่ยงภัยอะไรบ้าง :	กฎหมายและกฎระเบียบอะไรบ้างที่มีอยู่และเอื้อให้ส่วนราชการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ :	ประเด็นการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรที่สำคัญคืออะไร พื้นฐานของบุคลากรที่มีผลต่อการวางแผนการพัฒนาและการสร้างขีดความสามารถในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมีอะไรบ้าง :
สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการเป็นเช่นใด? ประเด็นการแข่งขันคืออะไร และมีผลต่อการดำเนินการของส่วนราชการอย่างไร :		การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขันที่สำคัญคืออะไร ส่งผลต่อสถานการณ์การแข่งขันของประเทศไทยอย่างไร :



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ



59/1 ถนนพหลโยธิน แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10300



e-mail: saraband@opdc.go.th



02 356 9999



02 281 7882