

รายงานป้อนกลับ (Feedback Report)
รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ประจำปี พศ 2562
รอบที่ 2 รายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การสู่ระบบราชการ 4.0 (Application Report)

หน่วยงาน กรมทรัพยากรน้ำบาดาล

ผลการพิจารณา

จากการพิจารณารายงานผลการดำเนินการ (Application Report) โดยคณะกรรมการตรวจประเมินรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปรากฏว่า มีผลการพิจารณา ไม่ผ่าน เกณฑ์การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 ซึ่งมีผลคะแนนรวม เท่ากับ 243 คะแนน โดยประเด็นที่เป็นจุดเด่น/โอกาสในการปรับปรุง และข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา มีรายละเอียด ดังนี้

1. ประเด็นที่เป็นจุดเด่นและโอกาสในการปรับปรุง

หมวด 1 การนำองค์การ

จุดเด่น	โอกาสในการปรับปรุง
ผู้บริหารมีแนวทางที่เป็นระบบในการนำองค์การผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และค่านิยมโดยมีกระบวนการสื่อสารและถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ	- ควรมีการแปลงวิสัยทัศน์เป็นตัววัดเชิงคุณภาพและผลกระทบ เพื่อวัดผลการบรรลุตามวิสัยทัศน์ว่าสามารถส่งต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ชาติและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างไร - ในการสื่อสารองค์การ ควรมีการวัดประสิทธิผลของการสื่อสารว่าบุคลากรในองค์การและภายนอกองค์การ(ใครบ้าง)ได้รับทราบและเข้าใจสิ่งที่ผู้บริหารต้องการสื่อสาร ที่แสดงให้เห็นถึงความทั่วถึง รวดเร็ว และทันการณ์ - ควรอธิบายให้ชัดเจนในการสร้างสภาพแวดล้อมให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมในหน่วยงาน ที่ส่งต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ควรอธิบายให้เห็นถึงกระบวนการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น - ควรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านด้านธรรมาภิบาล และกำหนดมาตรการแนวทางป้องกัน การกำหนดตัวชี้วัดและประเมินประสิทธิผลของนโยบาย มาตรการในการป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส เพื่อค้นหาแนวทางในการปรับปรุงและสร้างความเชื่อมั่น และมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงแนวทางดำเนินการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งการรายงานต่อสาธารณชนเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

	5. ควรแสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมของเครือข่ายในการร่วมกันวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาที่ซับซ้อน รวมทั้งการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายในประเด็นใดเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ 6. ควรแสดงให้เห็นว่าได้มีการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงโครงการ กระบวนการ ที่อาจส่งผลกระทบเชิงลบต่อสังคม โดยมีการระบุความเสี่ยง ผลกระทบ การกำหนดกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญในการจัดการผลกระทบทางลบ การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและเครือข่ายความร่วมมือต่างๆ ในการติดตามข้อมูล/ความต่อเนื่องของการดำเนินตามมาตรการ การเฝ้าระวังสถานการณ์ต่างๆ ในการดำเนินการจัดการผลกระทบเชิงลบ
--	--

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

จุดเด่น	โอกาสในการปรับปรุง
	1. ควรแสดงให้เห็นว่าได้มีการวิเคราะห์ความท้าทายของส่วนราชการ และนำไปสู่แผนยุทธศาสตร์ที่สามารถตอบสนองความท้าทายอย่างไร (ความท้าทายของกรมคืออะไร) ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอะไร ควรอธิบายให้เห็นถึงกระบวนการวิเคราะห์ความท้าทายและคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อนำไปกำหนดแนวทางตอบสนองความท้าทาย และแผนที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 2. ควรวิเคราะห์ผลกระทบของเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่มีผลต่อยุทธศาสตร์ชาติ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ในมิติต่างๆ ทั้งมิติเศรษฐกิจหรือสังคมหรือสาธารณสุขหรือสิ่งแวดล้อมอย่างไร 3. ในการขับเคลื่อนแผนในทุกระดับทุกภาคส่วน ควรแสดงให้เห็นถึงการสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์การ รวมทั้งรับข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้มั่นใจว่าเกิดความร่วมมือ และความเข้าใจที่ถูกต้องในการปฏิบัติ ซึ่งควรมีการวัดประสิทธิผลของการสื่อสารสู่การปฏิบัติควบคู่กันด้วย และ หากไม่เกิดความร่วมมือ ควรแสดงให้เห็นถึงวิธีการจัดการที่เหมาะสม 4. ควรแสดงให้เห็นถึงการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตาม

	สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปว่าได้มีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น และมีการปรับแผนอย่างไรทั้งในกรณีที่บรรลุผล/ไม่บรรลุผล
--	---

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จุดเด่น	โอกาสในการปรับปรุง
มีการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันที่ชัดเจน	1. ควรมีการแสดงให้เห็นถึงการนำข้อมูลที่ได้รับมาปรับปรุงเพื่อให้ได้นวัตกรรมที่ตรงจุดกับความต้องการได้อย่างไร 2. ควรแสดงให้เห็นการนำผลการประเมินความพึงพอใจ ของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาวิเคราะห์ความต้องการ และแก้ปัญหาในเชิงรุกได้อย่างไร โดยอาจยกตัวอย่างมาแสดงให้เห็นถึงขั้นตอนกระบวนการวิเคราะห์ เชื่อมโยงไปสู่การแก้ไขปัญหาในเชิงรุก 3. ควรมีการทบทวนวิธีการค้นหาความต้องการและการประเมินความพึงพอใจที่ดำเนินการอยู่ โดยเฉพาะการปรับปรุงวิธีการค้นหาข้อมูลในเชิงรุก เพื่อให้สามารถเข้าถึงผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั่วถึงทุกกลุ่ม ให้สามารถค้นหาความต้องการใหม่ๆ เพิ่มเติมจากที่มีอยู่ 4. หากหน่วยงานมีการใช้ประโยชน์จากข้อมูลและสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว จะทำให้สามารถวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม นำมาออกแบบ พัฒนานวัตกรรม ผลผลิต การบริการใหม่ๆ ที่สร้างความแตกต่างสามารถตอบสนองความต้องการทั้งในภาพรวม ความต้องการเฉพาะกลุ่ม และสร้างความพึงพอใจได้อย่างตรงจุด 5. ควรแสดงให้เห็นถึงกระบวนการแก้ไขในเชิงรุก เช่น มีการรวบรวมข้อมูล สถิติข้อร้องเรียนมาเรียนรู้ และวิเคราะห์หาทางแก้ไขเพื่อลดอัตราข้อร้องเรียนที่พบบ่อย หรือร้องเรียนซ้ำ เป็นต้น 6. ควรมีการทบทวนช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนว่า ช่องทางต่างๆ ยังคงมีประสิทธิภาพ ทันสมัย สามารถเข้าถึงได้ง่าย เหมาะสมต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียม เป็นการเพิ่มความผูกพัน และเพื่อให้สามารถได้รับสารสนเทศที่หลากหลายมากขึ้น

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

จุดเด่น	โอกาสในการปรับปรุง
1. กรมมีการกำหนดสารสนเทศสำหรับผู้ใช้งานแต่ละกลุ่ม เช่น ข้อมูลสำหรับผู้บริหาร สำหรับเจ้าหน้าที่ สำหรับประชาชน 2. กรมมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามภารกิจพื้นฐานและผลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณกับคู่เทียบ	1. ควรแสดงให้เห็นว่าหน่วยงานมีการจัดการข้อมูล/ระบบการจัดการข้อมูล และสารสนเทศอย่างไร และควรมีการสำรวจความต้องการ ข้อเสนอแนะ ความพึงพอใจจากผู้ใช้งานระบบและข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงทบทวนสารสนเทศ เพื่อสามารถพัฒนาฐานข้อมูล ระบบ และช่องทางเผยแพร่ ให้ทันสมัย ทันต่อสถานการณ์ และตรงกับความต้องการของผู้ใช้งานแต่ละกลุ่มแต่ละระดับ 2. ในการเผยแพร่ข้อมูลสู่สาธารณะ เพื่อให้ตอบโจทย์ความเป็นระบบราชการ 4.0 ที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ในการจัดให้ข้อมูลและสารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อผู้ใช้งานภายนอก หน่วยงานสามารถดำเนินการอยู่บนพื้นฐานการสำรวจความต้องการ และข้อเสนอแนะจากภาคประชาชนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการเผยแพร่ข้อมูลและสารสนเทศแก่สาธารณะได้อย่างตรงความต้องการ 3. ควรนำเสนอให้เห็นถึงกระบวนการ/กลไกในการวิเคราะห์ข้อมูลและตัววัดเพื่อติดตามและแก้ไขปัญหา 4. ควรแสดงให้เห็นถึงวิธีการที่เป็นระบบในการคาดการณ์ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยเปรียบเทียบผลดำเนินการปัจจุบันกับ ค่าเป้าหมาย และระยะเวลาดำเนินการที่เหลือ หรือเปรียบเทียบผลการดำเนินการขององค์การ กับคู่แข่ง หรือคู่เทียบ และหากพบว่าอาจไม่บรรลุเป้าหมาย ควรแสดงให้เห็นว่าข้อมูลดังกล่าวสามารถนำไปปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการได้อย่างไร ซึ่งกรมได้มีการเปรียบเทียบผลกับคู่เทียบบางส่วน แต่ควรแสดงให้เห็นการเปรียบเทียบในมิติอื่นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสู่ระบบราชการ 4.0 5. ควรแสดงให้เห็นถึงการเก็บรวบรวมองค์ความรู้ และช่องทางการเข้าถึงข้อมูลเหล่านั้น และควรอธิบายเพิ่มเติมถึงการนำองค์ความรู้เหล่านั้นไปใช้ประโยชน์ในการนำไปปฏิบัติ พัฒนางานจนเห็นผลสำเร็จอย่างชัดเจน หรือเกิดเป็นนวัตกรรม วิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ว่าคือเรื่องอะไรโดดเด่นจนเป็น Best Practices ในเรื่องใด และ

	องค์ความรู้ที่ได้รับการพัฒนาต่อยอดจนสร้างมาตรฐานใหม่/นวัตกรรมใหม่ของหน่วยงานคือเรื่องอะไร นำไปสร้างมาตรฐานของหน่วยงานด้านใด บรรลุตามยุทธศาสตร์เรื่องอะไร เกิดประโยชน์ต่อประชาชน องค์กร ประเทศชาติอย่างไร 6. ควรแสดงให้เห็นว่ามีแนวทางในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน การพัฒนาระบบต่างๆ เพื่อรองรับและสนับสนุนการทำงานที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และควรแสดงให้เห็นว่ามีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของระบบเทคโนโลยีดิจิทัล มีแนวปฏิบัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัย การป้องกันการถูกโจมตี หรือการถูกแฮกซ์ข้อมูล มีระบบสำรองและกู้คืนข้อมูล มีแผนรองรับภาวะฉุกเฉิน/ภัยพิบัติที่อาจเกิดขึ้นต่อระบบสารสนเทศ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง 7. ควรแสดงให้เห็นว่ามีการกำหนดตัววัดที่ใช้ติดตามการบรรลุตามแผนการปรับเปลี่ยนสู่ระบบดิจิทัล
--	---

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

จุดเด่น	โอกาสในการปรับปรุง
	- ควรแสดงให้เห็นว่าหน่วยงานมีการวิเคราะห์ความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง เพื่อนำมากำหนดแผนบุคลากรที่สามารถตอบสนองกับยุทธศาสตร์/ความต้องการของหน่วยงานอย่างไร - ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรควรแสดงให้เห็นว่าการกำหนดลักษณะการทำงานเฉพาะ/สมรรถนะที่เป็นข้อกำหนดเพื่อการทำงานอย่างมืออาชีพของหน่วยงานคืออะไร และมีแนวทางส่งเสริมจนกลายเป็นวัฒนธรรม/ค่านิยมองค์กรอย่างไร - ควรแสดงให้เห็นว่าหน่วยงานมีการสำรวจความผูกพัน ค้นหาปัจจัยที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพันทุ่มเท มีผลการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งจะทำให้สามารถระบุปัจจัยความผูกพันที่อาจจะแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มของบุคลากรได้ เพื่อนำมาสู่การจัดทำแผนสร้างความผูกพันที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม - ควรแสดงให้เห็นวิธีการที่เป็นระบบในการพัฒนาบุคลากรเชิงรุกเพื่อรองรับภารกิจ เช่น อาจมีการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์เป้าหมายขององค์กร เพื่อนำมาจัดทำเป็น competency ที่จำเป็นของบุคลากรในการปฏิบัติ

	หน้าที่ต่าง ๆ ให้ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ ซึ่งจะให้เห็น gap ในการพัฒนาบุคลากรให้ตอบสนองต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้ และควรมีการวัดประสิทธิผลของการพัฒนา
--	--

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

จุดเด่น	โอกาสในการปรับปรุง
1. มีการปรับปรุงกระบวนการสนับสนุน ได้แก่ กระบวนการวิเคราะห์คุณภาพน้ำบาดาล โดยปรับลดระยะเวลาการให้บริการลง 2 วัน จาก 16 วัน เป็น 14 วัน และกระบวนการเทคโนโลยีสารสนเทศภายในหน่วยงาน โดยปรับลดจำนวนวันในการดำเนินการลง 2 วัน จาก 10 วัน เป็น 8 วัน 2. มีการกำหนดตัวชี้วัดในการติดตามควบคุมกระบวนการ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ส่งสัญญาณเพื่อคาดการณ์ความสำเร็จของกระบวนการ รวมถึงตัวชี้วัดที่ส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ชาติในด้านต่างๆ 3. มีการกำหนดแนวทาง/มาตรการในการลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	1 ควรแสดงให้เห็นถึงการออกแบบกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ ตั้งแต่ผู้ส่งมอบไปจนถึงผู้รับมอบผลผลิตและบริการ ทั้งกระบวนการหลักที่สอดคล้องการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ และกระบวนการสนับสนุน (ที่สำคัญ) เช่น แต่ละกระบวนการเชื่อมโยงกันตั้งแต่ต้นจนจบอย่างไร ข้อกำหนดที่สำคัญ ของกระบวนการคืออะไร ผู้เกี่ยวข้องในแต่ละกระบวนการคือใครบ้าง ต้องมีการใช้องค์ความรู้ เทคโนโลยี เครือข่ายกระบวนการใดบ้าง การดำเนินงานส่วนใดที่ยังไม่มีผู้รับผิดชอบหรือปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกัน เป็นต้น โดยอาจแสดงในรูปแบบของตาราง รูปภาพ หรือ flowchart (ที่นำเสนอมาเป็นขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ยังไม่ใช้การนำเสนอการออกแบบกระบวนการที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ) 2 ควรแสดงว่าหน่วยงานมีการติดตามควบคุมกระบวนการที่เป็นระบบอย่างไร เช่น ก่อนดำเนินการระหว่างดำเนินการ และหลังดำเนินการมีการควบคุมอย่างไร มีการใช้ประโยชน์จากตัวชี้วัด เทคโนโลยี เครือข่ายในการติดตามควบคุมกระบวนการอย่างไร มีการวิเคราะห์ และกำหนดจุดควบคุมต่างๆ เช่น ควบคุมในด้านคุณภาพ ต้นทุน ความปลอดภัย ผลกระทบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมอย่างไร เป็นต้น และควรมีการติดตามควบคุมที่เป็นระบบในกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน 3 ควรแสดงให้เห็นว่ากระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนในแต่ละกระบวนการมีการสร้างนวัตกรรมอะไร และสามารถปรับปรุงผลผลิตกระบวนการ และบริการให้ดีขึ้นได้อย่างไร สร้างความแตกต่างจากหน่วยงานอื่นอย่างไร ควรแสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ 4 ควรแสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์ต้นทุนการดำเนินงาน

	ของแต่ละกระบวนการทำงาน และการลงทุนในทรัพยากรต่างๆ เพื่อนำมาสู่การวางแผนเพื่อหาโอกาสในการควบคุมต้นทุนให้เหมาะสม เช่น การวิเคราะห์ต้นทุนรวม ต้นทุนโครงการ ต้นทุนด้านการบริหารจัดการทางตรง ทางอ้อม ค่าใช้สอยและค่าวัสดุ จำแนกเป็นสัดส่วนเพื่อนำไปใช้ในการติดตามควบคุม รวมถึงควรมีการวิเคราะห์หาความสูญเปล่า (Waste) ภายในกระบวนการ ได้แก่ ขั้นตอนที่ไม่สร้างคุณค่า เพื่อพิจารณาปรับลดความสูญเปล่า เพื่อลดต้นทุนของกระบวนการ นำไปสู่การวางแผนลดต้นทุนทั้งระยะสั้นและระยะยาว และควรแสดงให้เห็นถึงการติดตามผลจากการลดต้นทุน 5 ควรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของกระบวนการดำเนินงาน และวิธีการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงที่จะทำให้การดำเนินการตามกระบวนการไม่เป็นไปตามที่ออกแบบไว้
--	---

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

7.1 การบรรลุผลลัพธ์ของตัวชี้วัดตามพันธกิจ

จุดเด่น	โอกาสในการปรับปรุง
มีการกำหนดตัวชี้วัดด้านพันธกิจที่หลากหลาย	1.ควรมีการจัดเก็บตัววัดความสำเร็จให้หลากหลาย ที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผลกับกระบวนการ และตั้งค่าเป้าหมายที่มีความท้าทาย รวมทั้งประเมินตัววัดอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เห็นแนวโน้มความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ 2.ควรหลีกเลี่ยงการกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นระดับความสำเร็จเนื่องจากระดับความสำเร็จ เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินงานได้ตามระดับที่กำหนด ยังไม่ใช่วัดผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่แท้จริง 3.ควรตั้งค่าเป้าหมายให้มีความท้าทายเพื่อแสดงถึงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นในทุกปี

7.2 การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านผู้รับบริการ และประชาชน

จุดเด่น	โอกาสในการปรับปรุง
	1.ควรแสดงให้เห็นแนวโน้มของผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา 2.ควรตั้งค่าเป้าหมายให้มีความท้าทายเพื่อแสดงถึงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นในทุกปี

	ดีขึ้นในทุกปี 3. นอกเหนือจากตัววัดด้านความพึงพอใจ อาจพิจารณาจัดเก็บตัววัด ความไม่พึงพอใจ เนื่องจากวิธีการวัดแตกต่างกัน เพื่อนำผลความไม่พึงพอใจไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงาน 4. การวัดความพึงพอใจภาพรวม หากมีผลการดำเนินงานคงที่ ควรพัฒนาการวัดผลความพึงพอใจด้วยตัวชี้วัดอื่น เช่น ความไม่พึงพอใจ หรือวัดความพึงพอใจต่อกระบวนการใดกระบวนการหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วน/ประชาชน เพื่อนำผลไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างตรงจุด
--	--

7.3 การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านการพัฒนาบุคลากร

จุดเด่น	โอกาสในการปรับปรุง
	1. ควรกำหนดตัวชี้วัดครอบคลุมทุกมิติที่กำหนด 2. ควรกำหนดตัวชี้วัดที่มีความหลากหลาย (กรมนำเสนอมาเพียงแต่ตัวชี้วัดด้านการเลื่อนตำแหน่ง/แต่งตั้ง/ประเมินผล ซึ่งเป็น career path ซึ่งยังไม่สะท้อนผลของการพัฒนาบุคลากร) 3. ควรกำหนดตัววัดผลลัพธ์ที่สะท้อนประสิทธิผลการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร ที่เกิดจากการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามแผนตามเกณฑ์หมวด 5 ข้อ 5.4

7.4 การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านการเป็นต้นแบบ

จุดเด่น	โอกาสในการปรับปรุง
มีการนำเสนอตัวชี้วัดที่หลากหลายตามมิติของเกณฑ์ที่กำหนด	ไม่พบการตั้งค่าเป้าหมายในทุกตัวชี้วัด และควรแสดงผลในรูปแบบกราฟหรือตารางที่แสดงค่าเป้าหมาย ผลการดำเนินงานปัจจุบัน และผลการดำเนินงานย้อนหลังอย่างน้อย 1 ปี

7.5 การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม

จุดเด่น	โอกาสในการปรับปรุง
	ตัวชี้วัดบางตัวมีการนำเสนอซ้ำ และควรนำเสนอการวัดผลที่หลากหลาย (กรมนำเสนอมาเฉพาะจำนวนครัวเรือนที่ได้รับประโยชน์จากโครงการต่างๆ ซึ่งยังไม่พบการวัดผลที่เกิดขึ้นต่อสาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นพันธกิจของกรมเช่นกัน)

7.6 การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านด้านการลดต้นทุน การสร้างนวัตกรรม และการจัดการกระบวนการ

จุดเด่น	โอกาสในการปรับปรุง
	ควรแสดงผลในรูปแบบกราฟหรือตารางที่แสดงค่าเป้าหมาย ผลการดำเนินงานปัจจุบัน และผลการดำเนินงานย้อนหลังอย่างน้อย 1 ปี

2. ข้อเสนอแนะภาพรวมเพื่อการพัฒนา

กรมควรมีการทำความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายของการเป็นระบบราชการ 4.0 คือระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย โดยมีการสานพลังทุกภาคส่วนระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม การสร้างนวัตกรรม โดยการนำนวัตกรรมมาพัฒนาคุณภาพการให้บริการและการปฏิบัติงาน เพื่อการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน และการปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล โดยนำระบบดิจิทัลมายกระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งการดำเนินงานส่วนใหญ่ของกรมยังอยู่ในระดับพื้นฐานและต่ำกว่าพื้นฐานควรนำข้อเสนอแนะที่ได้รับไปใช้ศึกษา ทบทวนการดำเนินงาน ทำความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์เพื่อสังเคราะห์ข้อมูลมาสู่วิธีการดำเนินงานเพื่อพัฒนาสู่ระดับพื้นฐานต่อไป

การดำเนินงานตามที่อธิบายมา ส่วนใหญ่เป็นการอธิบายในภาพรวม ว่ามีการดำเนินการตามเกณฑ์ในเรื่องต่างๆ แต่ไม่อธิบายถึงรายละเอียดว่าสิ่งที่ดำเนินการ มีกระบวนการ วิธีการ การวางแผน การวิเคราะห์ที่มา และนำผลการวิเคราะห์มาใช้ประโยชน์อย่างไร และมีผลจากการดำเนินการดังกล่าวที่ชัดเจนคืออะไร

ในการอธิบายผลการดำเนินงาน ควรเขียนสรุปเฉพาะเรื่อง/ประเด็นที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน และอธิบายในสิ่งที่เป็นรูปธรรม สามารถนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่นๆ ได้ ซึ่งหากอธิบายในลักษณะนามธรรม หรือลักษณะของบทความ ข้อความตามหลักเกณฑ์ แนวทางดำเนินงานทั่วไป อาจทำให้ไม่เห็นความชัดเจนของผลดำเนินการ ผลลัพธ์ หรือกระบวนการที่ส่วนราชการเป็นผู้ดำเนินการ

3. ประเด็นที่ทำให้หน่วยงานไม่ผ่าน

- หมวด1 ควรแสดงให้เห็นความชัดเจนถึงการกำหนดนโยบาย สร้างสภาพแวดล้อมของผู้บริหารที่มุ่งเน้นการใช้นวัตกรรม เครือข่ายความร่วมมือ เทคโนโลยี การเสริมสร้างวัฒนธรรมและทัศนคติการทำงานที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการพัฒนาการดำเนินงานทั้งการให้บริการประชาชน การเปิดเผยเชื่อมโยงข้อมูลการทำงาน การแก้ไขปัญหา การพัฒนาการปฏิบัติงานต่างๆ ที่ส่งผลต่อยุทธศาสตร์ชาติ และขีดความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงระบบการสื่อสาร ทั้งการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรควรแสดงประสิทธิผลของการสื่อสารทั่วทั้งองค์กรและไปสู่คู่ความร่วมมือที่สำคัญ
- หมวด2 ควรแสดงให้เห็นว่าส่วนราชการได้มีการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ ตอบสนองความท้าทาย สร้างนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลง และมุ่งเน้นประโยชน์สุขประชาชน ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลง มีการวิเคราะห์ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อมทั้งทางตรงและทางอ้อม มีการวิเคราะห์ความท้าทายและคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อนำไปกำหนดแนวทางตอบสนองความท้าทาย เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และแผนที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ การขับเคลื่อนแผนลงไปทุกภาคส่วน การวิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายจากความเสี่ยง
- หมวด3 ส่วนราชการมีช่องทางการรับฟังความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายช่องทาง แต่ยังไม่พบการนำข้อมูลและสารสนเทศที่ได้รับจากช่องทางดังกล่าว รวมถึงผลการประเมินความพึงพอใจมา รวบรวม วิเคราะห์ เพื่อค้นหาและตอบสนองความต้องการทั้งในการให้บริการที่ได้มาตรฐาน หรือเกินความคาดหวัง ทั้งการพัฒนาการบริการที่ตอบสนองความต้องการได้เฉพาะกลุ่ม หรือตอบสนองระดับบุคคล ซึ่ง

- หากมีการดำเนินการควรรยกตัวอย่างให้เห็นชัดเจน ซึ่งหน่วยงานต้องสามารถวิเคราะห์ความต้องการภาพรวมเฉพาะกลุ่ม เฉพาะบุคคลให้ได้เสียก่อน จึงจะสามารถหาแนวทางตอบสนองความต้องการเหล่านั้นได้ (โดยการตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่มคือต้องหาความต้องการของแต่ละกลุ่มและสามารถตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่ม เฉพาะบุคคลคือแต่ละคนมีสิทธิเลือกรูปแบบในการเข้าถึงการบริการได้)
- หมวด4 แนวทางในการจัดการข้อมูล ยังไม่ชัดเจน ทั้งการรวบรวม เชื่อมโยงข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ ให้เป็นฐานข้อมูลเดียว การใช้ประโยชน์จากข้อมูล เพื่อการแก้ปัญหา ค้นหาสาเหตุ คาดการณ์ผลที่อาจจะเกิดขึ้น และตอบสนองต่อปัญหาทั้งในเชิงนโยบายและในเชิงปฏิบัติ การเชื่อมโยงองค์ความรู้และใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ เพื่อพัฒนา และสร้างนวัตกรรม รวมถึงการวางแผนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานมาเป็นระบบดิจิทัลอย่างเป็นระบบเพื่อความรวดเร็วในการติดตามงาน ลดต้นทุน เชื่อมโยงข้อมูล และสร้างนวัตกรรม และควรมีตัววัดการบรรลุตามแผนงานอย่างชัดเจนเพื่อให้มั่นใจว่าการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลดังกล่าวจะประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ควรแสดงให้เห็นว่าได้มีการขับเคลื่อนให้เกิดการแสวงหาความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรทั้งในระดับบุคคลและระดับหน่วยงาน การค้นหา best practice เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนและการใช้ประโยชน์ต่อยอดองค์ความรู้นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมของหน่วยงาน เพื่อแสดงถึงการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง
 - หมวด5 ควรมีแนวทางการบริหารด้านบุคลากรให้ชัดเจน ทั้งการสร้างแรงจูงใจ ความผูกพัน การพัฒนาบุคลากร สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นระบบ ชัดเจน มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ มีความเป็นมืออาชีพมีความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน เปลี่ยนแปลง (โดยเฉพาะทัศนคติของบุคลากร) การวิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น ความรู้ด้านดิจิทัล สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อแรงจูงใจ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร เป็นต้น เพื่อนำไปสู่การวางแผนการพัฒนาได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และความคาดหวังของบุคลากร รวมไปถึงระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์กร การประเมินสมรรถนะ การกำหนดทักษะที่สำคัญของบุคลากรในการดำเนินงานตามพันธกิจสำคัญ รวมทั้งสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อจะทำได้สามารถนำมาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน รวมไปถึงการติดตามประสิทธิผลของระบบการพัฒนาบุคลากร ที่จะส่งผลไปสู่ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน
 - หมวด 6 ควรให้ความสำคัญกับการออกแบบกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงตั้งแต่ต้น จนถึงกระบวนการ (end to end process) ตั้งแต่ผู้ส่งมอบไปจนถึงผู้รับมอบผลผลิตและบริการ ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน ข้อกำหนดของกระบวนการต่างๆ ซึ่งจะทำให้ทราบว่าในกระบวนการประกอบด้วยขั้นตอนอะไรบ้าง ใครเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จุดเชื่อมต่อประสานงานอยู่ตรงไหน ซึ่งจะนำไปสู่การบูรณาการการทำงานของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป รวมทั้ง ควรมีการพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการต่างๆ โดยการนำเทคโนโลยี ดิจิทัลมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน สร้างนวัตกรรมการทำงานและการให้บริการ โดยควรวางแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และควรมีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการอย่างชัดเจน
 - หมวด7 ผลลัพธ์ ผลลัพธ์หลายตัวยังอยู่ในขั้นเริ่มต้นไม่อาจแสดงแนวโน้มการดำเนินงานที่ผ่านมา รวมถึงมีการตั้งค่าเป้าหมายที่ไม่ท้าทายโดยเฉพาะการตั้งค่าที่ต่ำกว่าผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา อาจทำให้การปรับปรุงการดำเนินงานยังไม่สะท้อนการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและทันสมัย และควรแสดงผลในรูปแบบกราฟหรือตารางที่แสดงค่าเป้าหมาย ผลการดำเนินงานปัจจุบัน และผลการดำเนินงานย้อนหลังอย่างน้อย 1 ปี และควรให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดใหม่ๆ ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การวัดประสิทธิผลของการใช้เทคโนโลยี การรับรู้ข่าวสารของประชาชน การใช้ประโยชน์จากข้อมูล ทักษะของบุคลากรด้านการใช้เทคโนโลยี/ข้อมูล การพัฒนานวัตกรรมใหม่ ตัวชี้วัดด้านการเป็นต้นแบบ ต้นทุน/ขั้นตอนการดำเนินงานที่ลดลงจากการใช้เทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนการทำงาน ตัวชี้วัดที่ดำเนินการข้ามหน่วยงาน ตัวชี้วัดที่ส่งผล

กระทรวงกว้างในด้านเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม ที่เป็นผลมาจากการดำเนินการของส่วนราชการ ซึ่งจะสะท้อนถึงการเป็นระบบราชการ 4.0

.....