

# ภาพรวมการขับเคลื่อนไปสู่ระบบราชการ 4.0

อารีย์พันธ์ เจริญสุข รองเลขาธิการ ก.พ.ร.

# การก้าวสู่หน่วยงานราชการ 4.0 (PMQA 4.0)

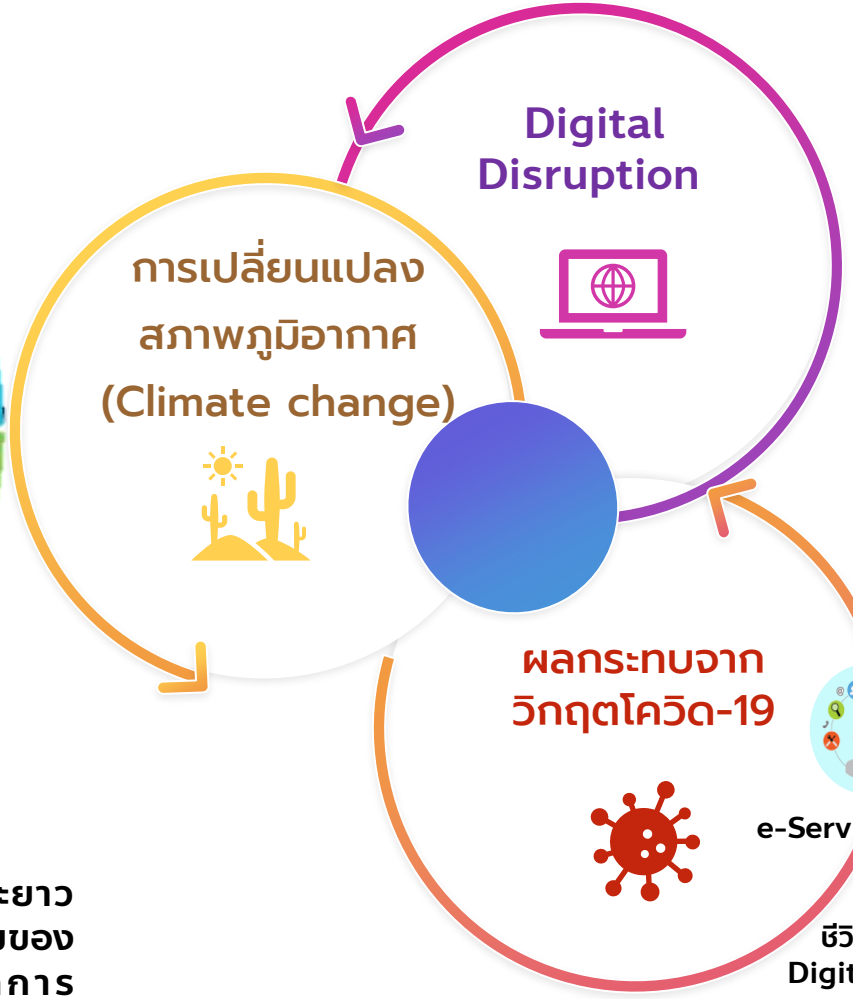


# ความสำคัญในพัฒนาสู่การเป็นระบบราชการ 4.0




ที่มา World Meteorological Organization (WMO)

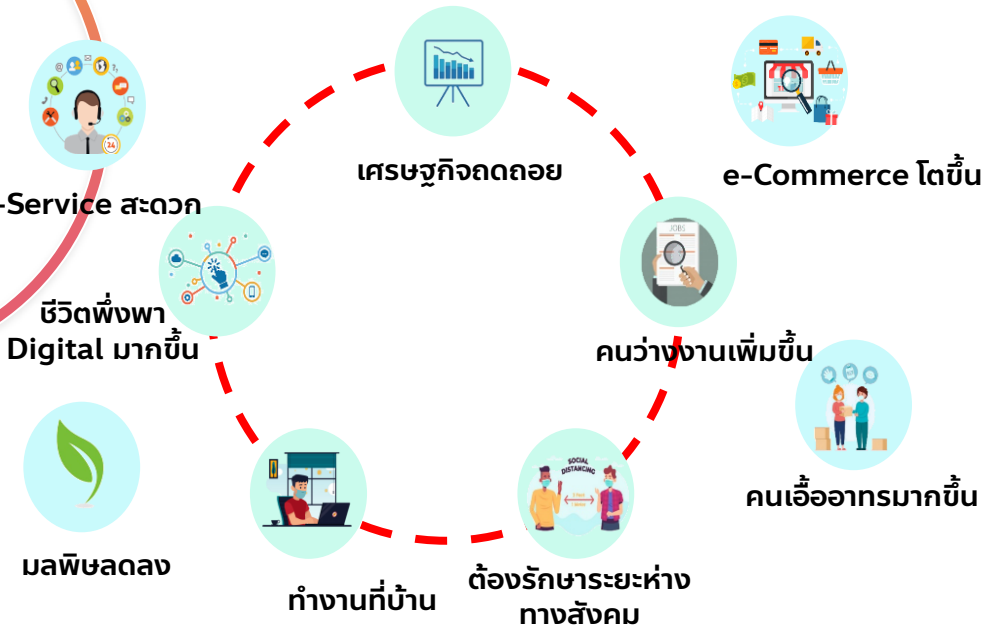
**การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศในระยะยาว เป็นผลมาจากปรากฏการณ์โลกร้อนและกิจกรรมของมนุษย์ทั้งทางตรงและทางอ้อม ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของอุณหภูมิ และการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของบรรยากาศโลก**





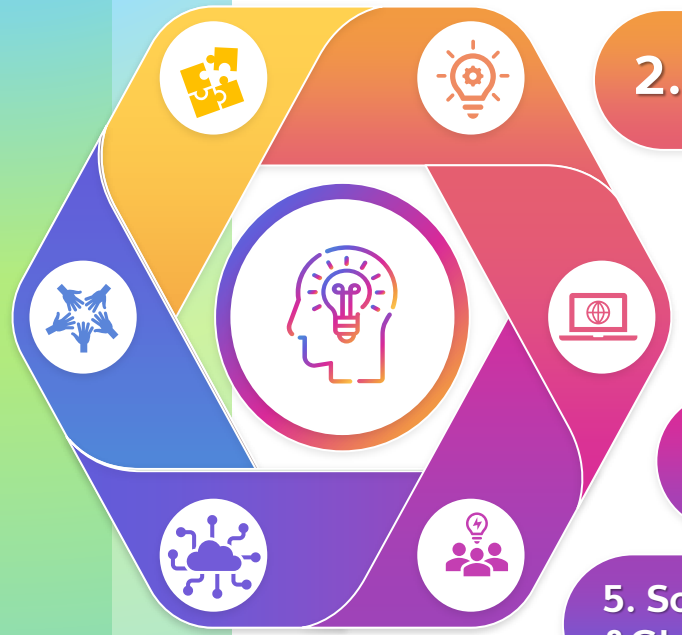


**สิ่งต่าง ๆ รอบตัวเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมถึงเทคโนโลยีและนวัตกรรมมากมายที่เรากำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน**



# ภาครัฐแห่งอนาคตต้องเป็นอย่างไร?

## Focus on success and Innovation



**1. Innovation**
- การนำนวัตกรรมมาผนวกกับแผนยุทธศาสตร์
- การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม
- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแชร์ข้อมูลเกี่ยวกับการนำนวัตกรรมมาใช้

**2. Resilience**
- ความสามารถในการคาดการณ์ ปรับตัว เตรียมพร้อมต่อ Disruption
- พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
- ความต่อเนื่องในการทำงาน BCP

**3. The Digital Economy and the Fourth Industrial Revolution**
- การ Digitization การใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ข้อมูล
- Smart Technology การวางแผนในการนำเทคโนโลยี และ AI มาใช้

**4. Cyber security**
- การป้องกันความเสี่ยงการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์
- การสร้างความตระหนักถึงความปลอดภัยในการใช้เทคโนโลยี

**5. Societal Responsibility &Global sustainability**
- ภาระรับผิดชอบต่อสังคม
- การสร้างการมีส่วนร่วม
- การยึดความต้องการของประชาชน เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

**6. Diversity ,Equity & Inclusion**
- ความสามารถในการรวมความหลากหลายของคนในองค์กรที่มีทักษะ ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ที่แตกต่างกัน
- การสร้างความเสมอภาคและเท่าเทียมกันนำไปสู่ความผูกพันในองค์กร

ที่มา : 2021-2022 Baldrige Excellence Framework

# ภาครัฐต้องปรับตัวอย่างไร



**New way of thinking**
- คิดให้เร็ว ฉับไว
- ทันต่อเหตุการณ์

**New way of working**
- มุ่งสู่ผลลัพธ์
- ลดระยะเวลาการให้บริการ
- ลดกฎระเบียบข้อบังคับที่ไม่จำเป็น

**New way of expectation**
- บรรลุความคาดหวังใหม่ ๆ ของผู้รับบริการ
- การคาดการณ์อนาคต

**New way of communication**
- การสื่อสารที่ตรงประเด็น
- เหมาะกับกลุ่มเป้าหมาย
- การใช้ช่องทางดิจิทัล
- สร้างการมีส่วนร่วม

**New way of living**
- พึ่งพาตัวเองได้มากขึ้น
- ปรับตัวได้รวดเร็วขึ้น
- ระมัดระวังเรื่องการใช้จ่ายมากขึ้น

**New way of winning**
- ภาครัฐปรับกลยุทธ์การจัดการ
- การบริหารงานภาครัฐรูปแบบใหม่
- ตอบสนองของผู้รับบริการมากขึ้น

ที่มา: แผนการปฏิรูปประเทศ

# การขับเคลื่อนการบริหารจัดการหน่วยงานของรัฐ เพื่อไปสู่การเป็นระบบราชการ 4.0

## ที่มา



คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2561 มีมติเห็นชอบหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพิ่มเติม ตามมาตรา 50 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และแผนการขับเคลื่อนการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เห็นความสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาหน่วยงานของรัฐไปสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 จึงได้กำหนดการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 ในการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ในส่วนขององค์ประกอบการประเมินศักยภาพในการดำเนินงาน (Potential Base)

# แนวคิดระบบราชการ 4.0

## ภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน

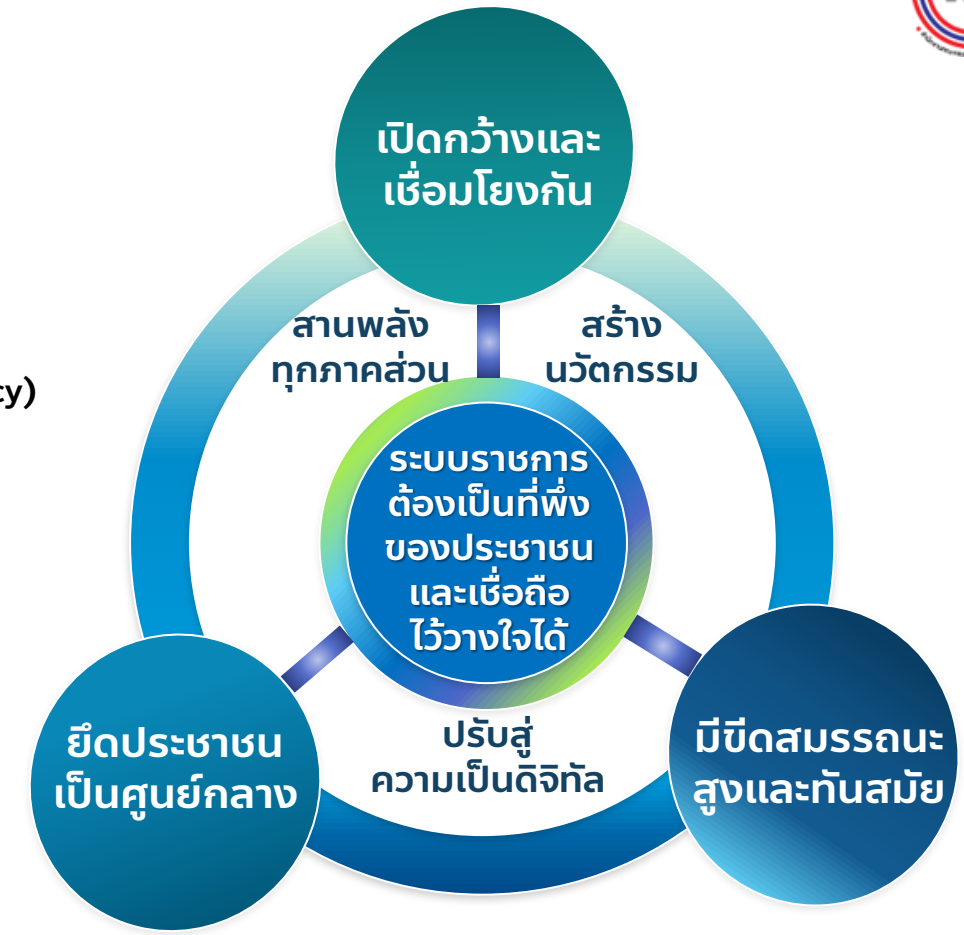
- การคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic thinking)
- การเปิดเผยข้อมูลโดยที่ประชาชนไม่ต้องร้องขอ (Public data accessibility)
- การแบ่งปันข้อมูลของส่วนราชการ (Public shared service)
- การลดต้นทุนในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (Cost competitiveness)
- การออกแบบกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ (End to end process driven)
- ความรับผิดชอบต่อสาธารณะและความโปร่งใส (Public accountability & transparency)

## ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

- การตอบสนองความต้องการอย่างทันท่วงที (Responsiveness)
- การใช้ความต้องการของประชาชนเป็นตัวขับเคลื่อนการทำงาน (Demand driven)
- การเข้าถึงบริการสาธารณะ (Public accessibility)
- การมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดแก่ประชาชน (Result oriented)
- การยกระดับพัฒนางานบริการให้ดีขึ้น (Service improvement)
- การออกแบบงานบริการระดับบุคคล (Service personalization)
- การสร้างความผาสุกให้กับภาคประชาชน (Happy citizen)

## ภาครัฐที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย

- การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน (Digitalization)
- การคิดค้น/นำนวัตกรรมมาใช้ในการยกระดับการทำงาน/งานบริการ (Innovation)
- การพัฒนาบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง (Workforce capability)
- กระบวนการแก้ปัญหาที่ต้องใช้องค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ (Problem solving)
- ความคล่องตัวในการทำงาน (Agility)




**ระบบราชการ 4.0**

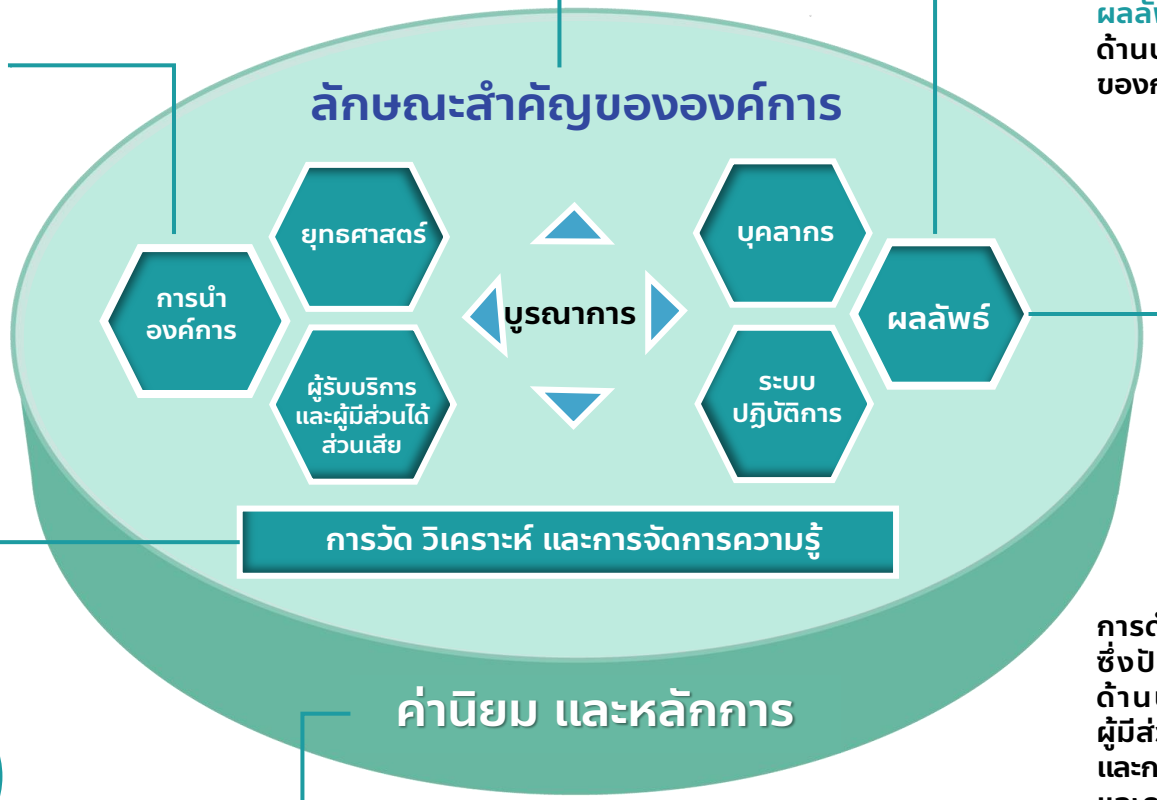
## ปัจจัยความสำเร็จ 3 ประการ:

**Collaboration**
การสานพลังระหว่าง
ภาครัฐและภาคอื่น ๆ

**Innovation**
การสร้างนวัตกรรม

**Digitalization**
การปรับเข้าสู่
ความเป็นดิจิทัล

# โครงสร้างของเกณฑ์ PMQA ปี 2562




**ลักษณะสำคัญขององค์การ** บ่งบอกถึงบริบทขององค์การ และอธิบายการดำเนินการขององค์การโดยรวม

**การนำองค์การ** (การนำองค์การ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) เน้นให้ความสำคัญว่าการนำองค์การต้องมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

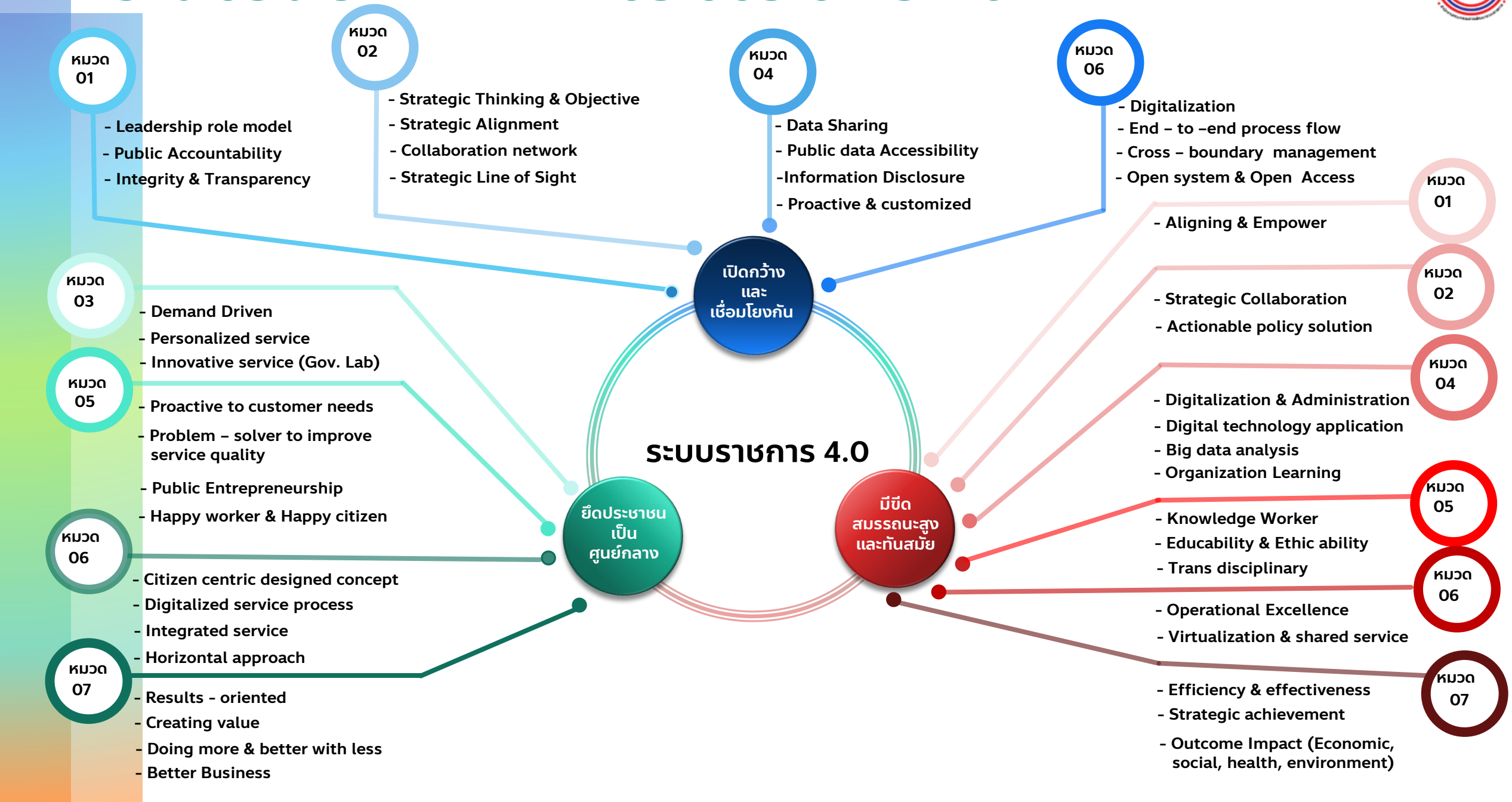
**ผลลัพธ์การดำเนินการ (บุคลากร ระบบปฏิบัติการ และผลลัพธ์การดำเนินการ)** ประกอบด้วยกระบวนการที่มุ่งเน้นด้านบุคลากร กระบวนการปฏิบัติการที่สำคัญ และผลลัพธ์ของการดำเนินการ

การดำเนินการเหล่านี้จะนำไปสู่**ผลลัพธ์การดำเนินการ** ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ที่นำไปสู่ผลลัพธ์นั้นประกอบด้วย ด้านประสิทธิผลและพันธกิจ ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านบุคลากร ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลส่วนราชการ ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต และผลลัพธ์ด้านยุทธศาสตร์

**พื้นฐานของระบบ (การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้)** มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ส่วนราชการมีการจัดการที่มีประสิทธิผลและมีการนำข้อมูลจริงมาใช้ รวมถึงใช้ความรู้เป็นแรงผลักดัน เพื่อให้ระบบราชการบรรลุผลสำเร็จมากขึ้นและมีความสามารถในการแข่งขัน

หลักการที่ใช้ในเกณฑ์วัดผลนี้ มาจาก**ค่านิยมและแนวคิด**หลักที่ถูกปลูกฝังในองค์การที่มีประสิทธิภาพการทำงานสูง

# ความเชื่อมโยง PMQA กับระบบราชการ 4.0



# ระดับในการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0

**Basic**
พื้นฐาน
(300 – 399 คะแนน)

มีแนวทางการดำเนินในเรื่องสำคัญในทุกหมวดอย่างเป็นระบบ และมีการถ่ายทอดแนวทางต่างๆ อย่างเป็นระบบ จนเกิดประสิทธิผลตอบสนองพันธกิจและหน้าที่ของส่วนราชการ มีแนวคิดริเริ่มไปสู่การเป็นระบบราชการ 4.0

**Advance**
ก้าวหน้า
(400 – 469 คะแนน)

มีแนวทางการดำเนินในเรื่องสำคัญในทุกหมวดอย่างเป็นระบบ และมีการถ่ายทอดแนวทางต่างๆ อย่างเป็นระบบ จนเกิดประสิทธิผลตอบสนองพันธกิจและหน้าที่ของส่วนราชการ และเชื่อมโยงกับความต้องการและการบรรลุเป้าหมายของประเทศ มีการพัฒนาตามแนวทางการพัฒนาตามแนวทางการเป็นระบบราชการ 4.0

**Significance**
พัฒนาจนเกิดผล
(470 – 500 คะแนน)

มีแนวทางการดำเนินในเรื่องสำคัญในทุกหมวดอย่างครบถ้วนเป็นระบบ และมีการถ่ายทอดแนวทางต่าง ๆ จนเกิดประสิทธิผลตอบสนองพันธกิจและหน้าที่ของส่วนราชการ และเชื่อมโยงกับความต้องการและการบรรลุเป้าหมายของประเทศ มีการบูรณาการไปยังทุกภาคส่วนจนเกิดการพัฒนาตามแนวทางการเป็นระบบราชการ 4.0 จนเกิดผล

การสร้างระบบ

การเชื่อมโยงกับเป้าหมาย และบริบท

การบูรณาการจนเกิดผล

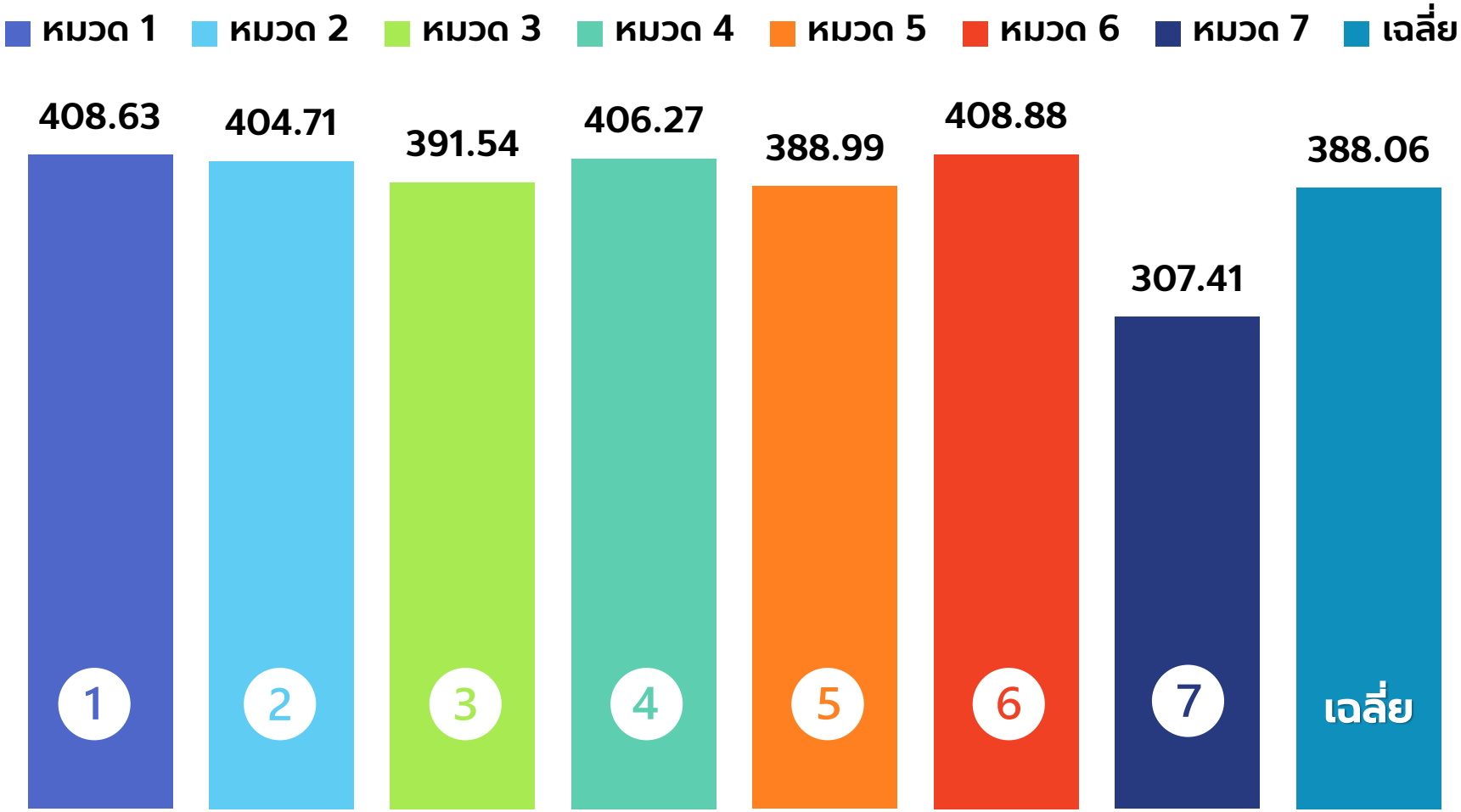



**Goal : ระบบราชการ 4.0**

# ผลการดำเนินการในปี 2564



# คะแนนเฉลี่ยการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 ปี 2564



# ผลการพิจารณาการเป็นระบบราชการ 4.0 ปี 2564 รายมิติ

- 1.1 ระบบการนำองค์การที่สร้างความยั่งยืน
- 1.2 ป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส
- 1.3 การมีส่วนร่วมจากเครือข่ายภายใน/ภายนอก
- 1.4 คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม
- 2.1 แผนยุทธศาสตร์ตอบสนองความท้าทายและสร้างนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง
- 2.2 เป้าหมายยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้น/ระยะยาว สอดคล้องพันธกิจและยุทธศาสตร์ชาติ
- 2.3 แผนงานขับเคลื่อนลงไปทุกภาคส่วน
- 4.1 การจัดทารสนเทศและเผยแพร่สู่สาธารณะ
- 4.4 การบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และปรับระบบการทำงานเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ
- 6.1 กระบวนการทำงานเชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ
- 7.4 การเป็นต้นแบบ




- 3.1 ระบบข้อมูลและสารสนเทศทันสมัยเพื่อการบริการและการเข้าถึง
- 3.2 การประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน
- 3.3 การสร้างนวัตกรรมการบริการและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม
- 3.4 กระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็วและสร้างสรรค์
- 7.2 ผู้รับบริการและประชาชน
- 7.5 ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม

- 2.4 การติดตามผล แก้ไขปัญหาและรายงานผล
- 4.2 การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดทุกระดับ เพื่อการแก้ปัญหา
- 4.3 การใช้ความรู้และองค์ความรู้ในการแก้ปัญหาเรียนรู้และมีเหตุผล

- 5.1 ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ
- 5.2 ระบบการทำงานมีประสิทธิภาพ คล่องตัว มุ่งผลสัมฤทธิ์
- 5.3 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานและความร่วมมือ
- 5.4 ระบบการพัฒนาบุคลากร
- 6.2 การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ การบริการ
- 6.3 การลดต้นทุน
- 6.4 การมุ่งเน้นประสิทธิผล ทั้งองค์กรและผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ประเทศ
- 7.1 ด้านพันธกิจ
- 7.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร
- 7.6 ด้านการลดต้นทุน สร้างนวัตกรรม และการจัดการกระบวนการ

- 500 คะแนน (ระดับเกิดผล)
- 400 คะแนน (ระดับก้าวหน้า)
- 300 คะแนน (ระดับพื้นฐาน)
- ต่ำกว่า 300 คะแนน

# ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง

## หมวด 1 การนำองค์การ

- ในการกำหนดทิศทางการนำองค์การของผู้บริหาร
  - ควรแสดงตัวอย่างสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นประชาชน และเกิดการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - ควรแสดงการวิเคราะห์ถึงผลกระทบต่อสังคม ทั้งเชิงบวกเชิงลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีต่อทิศทางองค์การ
- ในการป้องกันการทุจริตและสร้างความโปร่งใส
  - ควรมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการติดตามรายงานผลเกี่ยวกับการป้องกันการทุจริตและสร้างความโปร่งใส
  - การแสดงให้เห็นถึงแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือมีต้นแบบในด้านความโปร่งใสในการปฏิบัติงานที่สามารถเป็นตัวอย่างที่ดีในการดำเนินการได้
- การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านการสร้างการมีส่วนร่วมจากเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก
  - แสดงให้เห็นกลไก/แนวทางในการส่งเสริมให้เครือข่ายภายนอกเข้ามาร่วมสร้างนวัตกรรม
  - แสดงตัวอย่างการสร้างนวัตกรรมเชิงนโยบายโดยมีเครือข่ายภายนอก ร่วมดำเนินการ และสามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนในระดับประเทศ
- ในการมีมาตรการป้องกัน/แก้ไขผลกระทบเชิงลบต่อสังคม ที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานของหน่วยงานนั้น
  - ควรระบุถึงผลกระทบทางลบและมาตรการในการดำเนินการป้องกัน/แก้ไข ให้ชัดเจนว่ามีการดำเนินการในเรื่องใด
  - แสดงให้เห็นการใช้เทคโนโลยีและดิจิทัลที่ทันสมัยในการติดตาม

## หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

- แผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทายและสร้างนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง
  - ควรแสดงให้เห็นว่า ยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในอนาคต คืออะไร และตอบสนองอย่างไร หรือความท้าทายอะไร
- การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์
  - ควรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลต่อแผนงานและเป้าประสงค์ของส่วนราชการ หรือความเสี่ยงในระดับองค์กร
  - ในการวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลต่อประเทศด้านเศรษฐกิจ/สังคม/ สาธารณสุข/สิ่งแวดล้อม นั้น ควรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดทั้งจากภายในและภายนอกประเทศเล็งเห็นปัญหาการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอันส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อแผนงาน โครงการของส่วนราชการ เพื่อเตรียมแผนรองรับ
- การแสดงให้เห็นแผนดำเนินงาน/แผนปฏิบัติการ สนับสนุนความสำเร็จของยุทธศาสตร์ ทั้งแผนบุคลากร แผนเทคโนโลยี แผนทรัพยากร และเครือข่าย
- การติดตามผล การแก้ไขปัญหา และการรายงานผล
  - แสดงตัวอย่างแผนในการเตรียมความพร้อมต่อกาปรับเปลี่ยนแผนในเชิงรุก เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนและเกิดผลกระทบในวงกว้าง
  - ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามแผน และทบทวนแผน ควรแสดงให้เห็นรายละเอียดการทบทวนยุทธศาสตร์ การคาดการณ์ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นพร้อมตัวอย่าง

# ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง

## หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อการบริการและการเข้าถึง
  - ควรแสดงให้เห็นว่ามีการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศมาวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น หรือมีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีมารวบรวมความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำไปวิเคราะห์กำหนดแนวทางตอบสนองความต้องการอย่างรวดเร็ว หรือวางนโยบายเชิงรุกที่มุ่งเน้นตอบสนองความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- การนำผลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากฐานข้อมูลแหล่งอื่นๆ มาใช้ ควรแสดงให้เห็นถึงการบูรณาการข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาความไม่พึงพอใจในการให้บริการที่ดีขึ้น หรือเป็นแนวทางในการวางแผนยุทธศาสตร์ หรือการสร้างนวัตกรรม
- ในการสร้างนวัตกรรมการบริการที่สร้างความแตกต่าง และสามารถตอบสนองความต้องการเฉพาะ
  - ควรมีการวิเคราะห์สารสนเทศความต้องการหรือปัญหาต่าง ๆ ที่นำมากำหนดแนวทางตอบสนองความต้องการด้วยนวัตกรรม
  - ควรระบุให้ชัดเจนว่า นวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการระดับบุคคลนั้นพัฒนาขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการระดับบุคคลอย่างไร และเกิดประโยชน์ต่อรายบุคคลอย่างไร
- กระบวนการการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็วและสร้างสรรค์
  - ควรแสดงให้เห็นถึงสถิติและระยะเวลาในการจัดการข้อร้องเรียนและความรวดเร็วทันกาล
  - ควรแสดงให้เห็นแนวทางที่สามารถลดข้อร้องเรียนซ้ำได้ และแสดงสถิติของข้อร้องเรียนซ้ำที่ลดลง
  - ควรแสดงให้เห็นว่ามีการใช้เทคโนโลยีในการสนับสนุนระบบการจัดการข้อร้องเรียนที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการอย่างไร

## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

- ข้อมูลในการติดตามงาน และการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ
  - ควรแสดงสารสนเทศที่ใช้ในการตัดสินใจผู้บริหาร รวมถึงฐานข้อมูลสนับการทำงานของบุคลากรให้มีความสะดวก ถูกต้อง รวดเร็ว ลดความซ้ำซ้อน ลดข้อผิดพลาดอย่างไร
  - ควรระบุให้ชัดเจนว่ามีข้อมูลอะไรบ้างที่ถูกนำมาไว้สำหรับเผยแพร่ในรูปแบบที่เข้าใจง่าย และเพื่ออะไรเป็นความต้องการของประชาชน ประชาชนและผู้เกี่ยวข้อง ได้ประโยชน์อะไรจากสารสนเทศ
- ผลการวิเคราะห์ผลจากข้อมูล และตัววัด นำไปสู่การพัฒนาและแก้ไขปัญหา
  - ควรแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลและตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ หรือพิจารณาข้อมูลสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์นำไปเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายและปรับปรุงผลการดำเนินงาน
  - ควรแสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์จากการเชื่อมโยงค้นหาสาเหตุของปัญหาแก้ปัญหาได้อย่างทันการณ์ โดยมีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อตอบสนองต่ออย่างทันถ่วงที และคาดการณ์ผลลัพธ์ตามที่วางแผนไว้
- กระบวนการจัดการความรู้ และใช้องค์ความรู้เพื่อเรียนรู้ พัฒนา แก้ปัญหา และสร้างนวัตกรรม
  - ควรแสดงตัวอย่างองค์ความรู้ การถ่ายทอดองค์ความรู้ไปสู่บุคลากรภายในหน่วยงานเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน (ถ่ายทอดอย่างไร)
  - ควรแสดงกระบวนการหรือขั้นตอนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ (วิธีการได้มาซึ่งองค์ความรู้)
    การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการถ่ายทอดองค์ความรู้
  - ควรแสดงให้เห็นว่ามีการนำเอาองค์ความรู้ไปใช้ในการพัฒนาความรู้จนเกิดการสร้างมาตรฐานใหม่หรือ มีรูปแบบการบริการที่สร้างมูลค่าเพิ่มอย่างไร มีการขยายผลแนวปฏิบัติที่ดีในพื้นที่ใดและผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร
- การบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และปรับระบบการทำงานให้เป็นดิจิทัล
  - ควรแสดงให้เห็นว่ามีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของระบบเทคโนโลยีดิจิทัล มีแนวปฏิบัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีระบบสำรองและกู้คืนข้อมูล (Backup and Recovery) มีแผนรองรับภาวะฉุกเฉิน/ภัยพิบัติที่อาจเกิดขึ้นต่อระบบสารสนเทศ
  - ควรแสดงให้เห็นรายละเอียดของแผนงานรองรับการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเพื่อรองรับระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ตลอดจนการเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานแบบดิจิทัล

# ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง

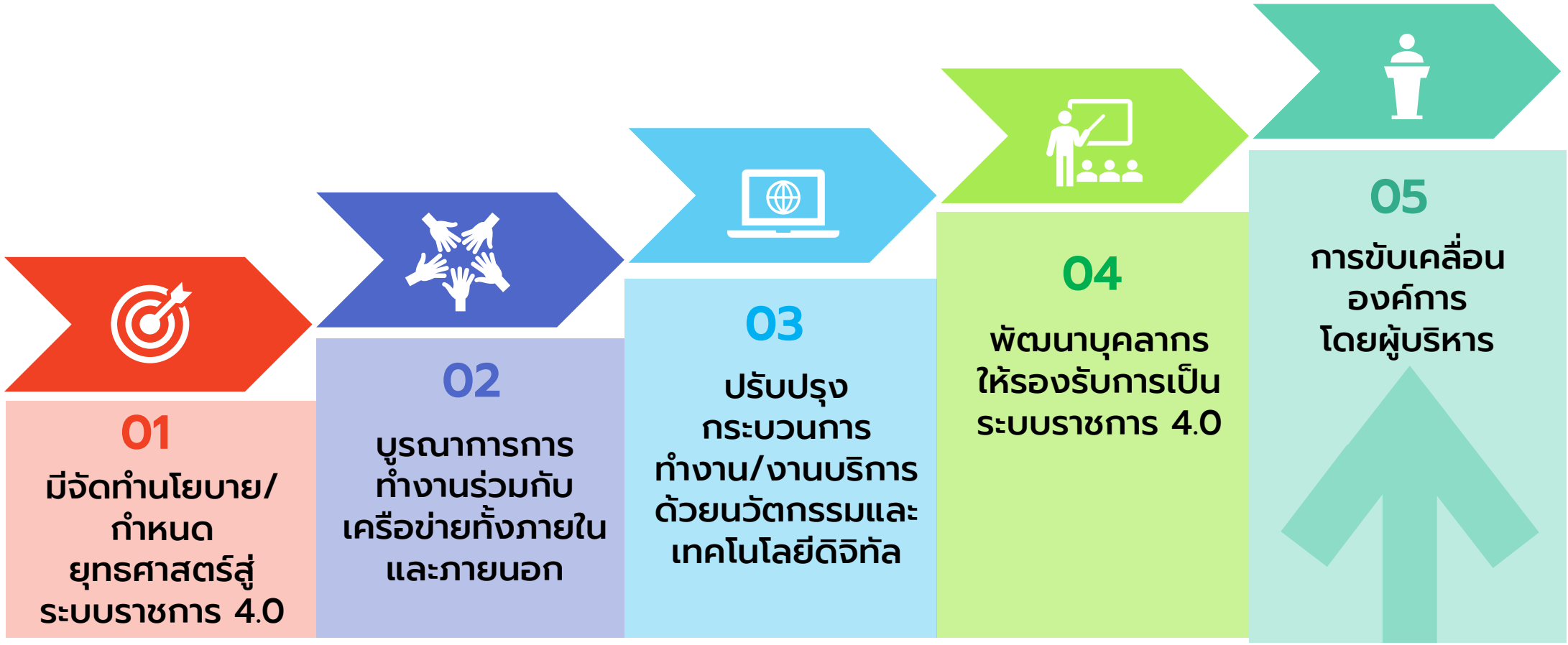
## หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

- ระบบการจัดการบุคลากรที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ
  - ควรแสดงให้เห็นถึงการจัดโครงสร้างและการจัดวางบุคลากรเหมาะสมกับการใช้ความรู้และประสบการณ์อย่างเต็มความสามารถก่อให้เกิดประโยชน์สูงที่สุดต่อองค์การและตอบโจทย์ความต้องการของประชาชน
  - ควรแสดงให้เห็นแนวทางที่ทำให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนความก้าวหน้าของตนเองหรือบุคลากร เพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล เส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากรในแต่ละกลุ่ม รวมถึงวิเคราะห์และวางแผนกำลังคนรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การปรับเปลี่ยนโครงสร้างใหม่ ทักษะใหม่ๆ เป็นต้น
  - ควรแสดงแนวทางการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ และการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง เช่น การมอบหมายงานที่ท้าทาย การถ่ายทอดตัววัดลงสู่บุคลากร ทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอย่างไร
- ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว มุ่งผลสัมฤทธิ์
  - ควรแสดงแนวทางการทำงานที่เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง คล่องตัว และทำงานร่วมกับเครือข่ายภายนอก แก้ไขปัญหาซับซ้อนอย่างมีประสิทธิผลอย่างไร
  - ควรแสดงให้เห็นถึงการมอบอำนาจเพื่อกระจายอำนาจการตัดสินใจอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์การ ส่งผลให้ลดขั้นตอนการทำงานและใช้เวลาลดลงอย่างไร มีความคล่องตัวอย่างไร
- การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นมืออาชีพ การสร้างความผูกพันและความเป็นเจ้าของให้แก่บุคลากร
  - ควรแสดงให้เห็นถึงกระบวนการค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรแต่ละกลุ่ม เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี
  - ปลูกฝังค่านิยมในการทำงานที่เป็นมืออาชีพ ให้บุคลากรมีความรอบรู้ เชี่ยวชาญและถูกต้องตามมาตรฐาน เปิดโอกาสในการนำเสนอความคิดริเริ่ม สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ในการปรับกระบวนการทางความคิด เพื่อให้ทำงานเชิงรุกและสร้างประโยชน์ให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร
- ระบบการพัฒนาบุคลากร
  - ควรแสดงแผนพัฒนาบุคลากรที่สอดบสนองต่อยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับกิจกรรมและกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนา
  - ควรพิจารณาถึงการพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมสรรถนะหลักองค์กรและพัฒนาที่ตรงกับสมรรถนะหลักที่กำหนดไว้ในแต่ละด้าน รวมทั้งการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างไร

## หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

- กระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ
  - ควรแสดงให้เห็นถึงแนวคิดการออกแบบกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ (End-to-end process design) เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณค่าแก่ประชาชนและเกิดประสิทธิผลอย่างไร
  - ควรแสดงให้เห็นถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลจัดการกระบวนการและติดตามรายงานผลอย่างรวดเร็วฉับไว และตอบสนองการบูรณาการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ มีการบูรณาการกับหน่วยงานต่างๆ อย่างไร
- การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และบริการ
  - ควรแสดงให้เห็นว่ากระบวนการหลัก และสนับสนุนของหน่วยงานคืออะไร และในแต่ละกระบวนการมีการสร้างนวัตกรรมอะไร และสามารถปรับปรุงกระบวนการได้อย่างไร
  - ควรแสดงให้เห็นว่ามีการสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนใดหรือเครือข่ายในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน หรือการสร้างนวัตกรรมจากการปรับปรุง และเกิดผลกระทบสูงต่อผู้รับบริการอย่างไร
- การลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน
  - ควรวิเคราะห์เชิงสถิติเพื่อวางแผนการลดต้นทุนในด้านต่างๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
  - ควรแสดงให้เห็นถึงการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการสร้างนวัตกรรมของกระบวนการทำงานหลักหรือกระบวนการทำงานที่มีผลกระทบต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อลดต้นทุนในการปฏิบัติงานและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างไร
  - ควรวิเคราะห์ต้นทุนในการบริหารจัดการหรือการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ ทั้งทางตรงทางอ้อม เพื่อนำไปใช้ในการติดตามควบคุม และกำหนดเป็นนโยบาย และแนวทางนำไปสู่การปฏิบัติอย่างไร รวมถึงมีการใช้เทคโนโลยีในการลดต้นทุนอย่างไร และเกิดผลกระทบอย่างไร เพิ่มประสิทธิภาพอย่างไร
- การมุ่งเน้นประสิทธิผลทั่วทั้งองค์การ และผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ชาติ
  - ควรวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งกระบวนการหลักหรือสนับสนุนที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ ข้อมูลที่นำเสนอว่าส่งผลต่อยุทธศาสตร์ชาติอย่างไร
  - ควรแสดงให้เห็นถึงการติดตามตัววัดของกระบวนการทำงานหลักตามพันธกิจการบรรลุเป้าหมายของตัววัดควบคุมและตัววัดผลลัพธ์ของกระบวนการทำงานหลัก หรือกรณีมีความเสี่ยงจะดำเนินการแก้ไขปรับปรุงอย่างไรเพื่อบรรลุยุทธศาสตร์และส่งผลต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
  - ควรอธิบายให้เห็นว่าในการดำเนินงานเตรียมพร้อมรับมือต่อภาวะฉุกเฉินในเรื่องใด จะรับมืออย่างไร มีแผนซ้อมภาวะฉุกเฉินหรือไม่ และผลลัพธ์เป็นอย่างไร

# ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0



# PMQA 4.0 กับการเปลี่ยนแปลงระบบราชการ




1. ทำงานเชิงรุก แก้ไขปัญหาตอบสนองความต้องการของประชาชน
2. มีการแบ่งปันข้อมูล และเชื่อมโยงการทำงานระหว่างหน่วยงาน
3. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในหน่วยงาน และงานบริการประชาชน
4. ทำงานร่วมกับภาคีเครือข่ายทุกระดับในการขับเคลื่อนงานเพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติ
5. มีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อส่งมอบคุณค่าที่ดีแก่ประชาชน
6. ทำฐานข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อการทำงาน มีการปรับปรุงมาตรฐานการทำงานและคุณภาพ
7. มีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับพร้อมปรับเปลี่ยนตัวเองสู่องค์การที่มีความทันสมัย
8. มีการพัฒนานวัตกรรม



# พัฒนาระบบราชการ เพื่อชีวิตที่ดีขึ้นของประชาชน

# GOOD GOVERNANCE FOR BETTER LIFE