



หลักเกณฑ์การประเมิน สถานะการเป็นระบบราชการ 4.0

(ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2567)

แก้ไข ณ วันที่ 27 พฤศจิกายน 2568

คำนำ

รัฐบาลได้มีนโยบายขับเคลื่อนประเทศด้วยยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 เพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ที่มีการขับเคลื่อนโครงสร้างเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม โดยมีฐานคิดหลักคือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการ ดังนั้นระบบราชการไทยจึงต้องมีการพลิกโฉมและปฏิรูปเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่กำลังจะเกิดขึ้นจากการเป็นประเทศไทย 4.0 ต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการโดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างนวัตกรรมภาครัฐในการยกระดับไปสู่ “ระบบราชการ 4.0” ที่มีการทำงานเปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน (Open & Connected Government) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) 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 อย่างใดก็ตาม เพื่อให้เกณฑ์การประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 มีความเหมาะสม ทันสมัย สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน และใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในปี พ.ศ. 2567 สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้ดำเนินการปรับปรุงเกณฑ์ประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร.
ธันวาคม 2566

ปรับปรุง หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ณ พฤศจิกายน 2568

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	101

ส่วนที่ 1 บทนำ

1.1 ความเป็นมาของระบบราชการ 4.0

ด้วยวิสัยทัศน์ของประเทศไทย “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมีฐานคิดหลักคือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว รัฐบาลจึงมีนโยบายที่จะใช้โมเดลขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม เพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 ดังนั้นระบบราชการจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อสอดคล้องกับบริบทที่จะเกิดขึ้นจากการเป็นประเทศไทย 4.0 โดยภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก (Better Governance, Happier Citizens) หมายความว่า ระบบราชการไทยจะต้องปฏิรูปขนานใหญ่ เพื่อให้สามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นพึ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริง กล่าวคือ ภาครัฐต้องปรับตัวและต้องพลิกโฉมเข้าสู่ยุคดิจิทัล ยกกระดับประสิทธิภาพภาครัฐสู่สังคมดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคดิจิทัลท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไม่สามารถคาดเดาได้ ดังนั้น ภาครัฐจึงต้องมุ่งเน้นความคล่องตัวเพื่อขับเคลื่อนภารกิจพิเศษ (Agenda-based) และนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาพลิกโฉมหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (Government 4.0 หรือ Gov. 4.0) อันเป็นฟันเฟืองและเสาหลักที่สำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับทิศทางในการบริหารงานของประเทศให้ก้าวสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ซึ่งจะส่งผลให้กลไกการพัฒนาระบบราชการมีการปรับตัวต่อความท้าทายใหม่ ๆ อีกทั้งเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับนานาประเทศ และยังเป็นการยกระดับสมรรถนะของหน่วยงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.2 เป้าหมายการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

จากแนวคิดของการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 เพื่อให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและการเป็นประเทศไทย 4.0 ตามนโยบายของรัฐบาล ดังนั้นการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 จึงมีเป้าหมายหลักเพื่อให้ภาครัฐสามารถเป็นที่พึ่ง ที่เชื่อถือและไว้วางใจได้ของประชาชน โดยได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาระบบราชการไว้ ดังนี้



ภาพที่ 1 ระบบราชการ 4.0

1. ระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน (Open & Connected Government) ต้องมีความเปิดเผยโปร่งใสในการทำงาน โดยบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการหรือมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน และสามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้ ตลอดจนเปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่น ๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ได้เข้ามามีส่วนร่วม และโอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองออกไปให้แก่ภาคส่วนอื่น ๆ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน โดยการจัดระเบียบความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างให้สอดคล้องกับการทำงาน ในแนวระนาบ ในลักษณะของเครือข่าย มากกว่าตามสายการบังคับบัญชาในแนวตั้ง ขณะเดียวกันก็ต้องเชื่อมโยงการทำงานภายในภาครัฐด้วยกันเองให้มีเอกภาพและสอดคล้องประสานกัน 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 ไม่ว่าจะติดต่อมาด้วยตนเอง อินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย หรือแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ

3. หน่วยงานของรัฐมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government)

ต้องทำงานอย่างเตรียมการณ้ไว้วางหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน เพื่อสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันเวลา ตลอดจนเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ รวมทั้งทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน กล่าวคือ

1) ในฐานะเป็นผู้สนับสนุนการทำงานของรัฐบาล ก็จะต้องให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง เชิงลึกและสามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้จริง และเกิดความคุ้มค่า

2) ในฐานะเป็นผู้กำกับดูแล ก็จะต้องมีความเป็นกลางและตรงไปตรงมา รวมทั้งวางกฎระเบียบให้เหมาะสม (Smart Regulation) และยกเลิกการควบคุมที่ไม่เกิดประโยชน์ลง เพื่อไม่ให้เป็นการระงับหรืออุปสรรคต่อประชาชนหรือการประกอบธุรกิจ

3) ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติงาน ก็จะต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อนหน้าที่ ทำงานร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในทุกระดับได้ และสามารถบูรณาการเชื่อมโยงการทำงานตามห่วงโซ่ยุทธศาสตร์ตั้งแต่ตั้งต้นจนจบ รวมทั้งใช้ทรัพยากรและบริการต่าง ๆ ร่วมกัน

ฉะนั้น ความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 ดังกล่าวต้องอาศัยกลไกสำคัญอย่างน้อย 3 เรื่อง ได้แก่

1. การผสมผสานพลังทุกภาคส่วน 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) เป็นการผสมผสานกันของการจัดเก็บและประมวลข้อมูลผ่านการประมวลผลแบบกลุ่มก้อนเมฆ (Cloud Computing) อุปกรณ์ประเภทสมาร์ทโฟน (Smart Phone) และการทำงานร่วมกันผ่านเครื่องมือต่าง ๆ (Collaboration Tools) ทำให้สามารถติดต่อกันได้อย่างทันทีทันใด (Real Time) ไม่ว่าจะอยู่ที่ใด และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่สลับซับซ้อนต่าง ๆ ได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของประชาชน เกิดผลกระทบอย่างสูงและมีความคาดหวังต่อการให้บริการของทางราชการที่จะต้องดำเนินการในทุกเวลา ทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์ และทุกช่องทาง ได้อย่างมั่นคง ปลอดภัย และประหยัด

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

การทำงานของระบบราชการต้องปรับเปลี่ยนจากการทำงานรูปแบบเดิม ๆ มาสู่ระบบราชการรูปแบบใหม่ ดังตารางที่ 1 เพื่อปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น

ตารางที่ 1 สรุปการเปรียบเทียบระบบราชการเดิมและระบบราชการใหม่

ระบบราชการเดิม	ระบบราชการใหม่ (ระบบราชการ 4.0)
การทำงานแยกตามภารกิจของแต่ละหน่วยงาน แม้มีการทำงานประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน แต่ยังไม่ใช้การบูรณาการอย่างแท้จริง (Autonomy, Separation)	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 ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 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) ในรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ได้ทันทีโดยไม่ต้องร้องขอ (Open system, Open access)
การปฏิบัติงานตามขั้นตอนแบบเดิม ๆ (Routine Work)	สามารถแก้ไขปัญหาโดยไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการทำงานรูปแบบเดิมและสามารถตอบสนองได้ทันที (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)



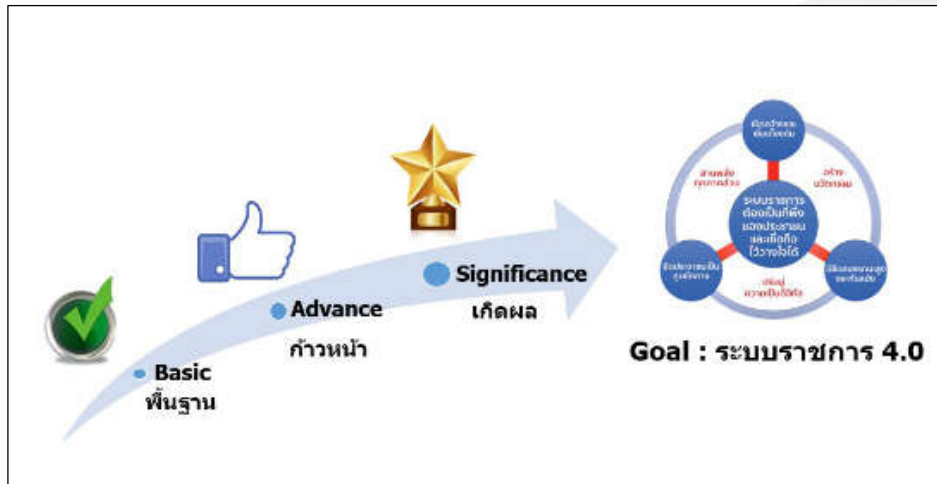
1.3 การประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0

จากแนวคิดของระบบราชการ 4.0 ดังกล่าว สำนักงาน ก.พ.ร. ได้นำมาพัฒนาเครื่องมือเพื่อส่งเสริมให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์กรเพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาสู่ระบบราชการ 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) และใช้เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศรายหมวดตามแนวทางการสมัครรางวัลตามความสมัครใจและความพร้อมของส่วนราชการ (ระดับ 300 คะแนนขึ้นไป) แต่ทั้งสองแนวทางยังมีแนวคิดในเชิงตั้งรับ (Reactive) คือเป็นการดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไป หรือพัฒนาปรับปรุงโดยยึดบริบทของส่วนราชการเป็นที่ตั้ง จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเชื่อมโยงแนวคิดการพัฒนาองค์กรไปสู่การบูรณาการกับทิศทางการพัฒนาและยุทธศาสตร์ของประเทศ รวมทั้งการเร่งให้เกิดการปรับปรุงผ่านกลไกของการสร้างนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กรและการปรับตัวให้เข้าสู่ยุคเทคโนโลยีดิจิทัลที่กำลังเปลี่ยนแปลงโลกให้เกิดผล กล่าวคือใช้กลไกของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาปรับการดำเนินการจากแนวคิดแบบตั้งรับไปสู่การทำงานเชิงรุก (Proactive) และการสร้างนวัตกรรมสู่ประสิทธิผลและตอบสนองการพัฒนาประเทศ (Effective & Innovative)

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ออกแบบเครื่องมือการประเมินสถานะองค์กรในการเป็นระบบราชการ 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	การค้นหาคำตอบจากการร่วมมือร่วมใจทุกภาคส่วน Collective Solution
นวัตกรรม Innovation	นวัตกรรมของกระบวนการทำงาน Internal Processes	นวัตกรรมของบริการ/ผลผลิต สู่ประชาชน 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 รัยละเอียด 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 และมีการคาดการณ์เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นล่วงหน้า **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 การทำงานอย่างเป็นระบบ ได้มาตรฐาน 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 และมีความเป็นเจ้าของธุรกิจ (Problem Solvers, Initiative, Entrepreneurship)

7) ภาวะผู้นำ (Leadership) ระดับตั้งรับหรือพื้นฐานเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ นำเป็น คิดเป็น (Effective Leadership) พัฒนาก้าวหน้าเป็นผู้นำที่ทำงานแข่งขัน 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

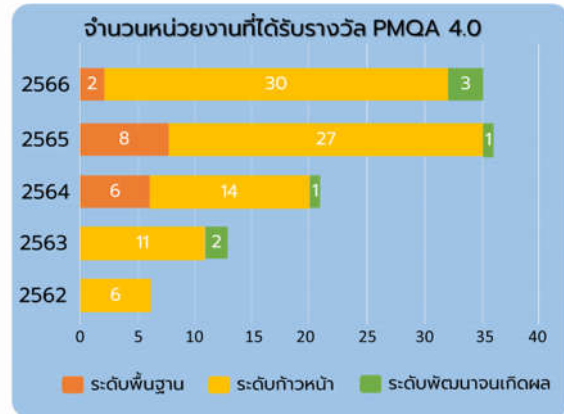
1.4 ผลการดำเนินการที่เกิดขึ้น

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 ตัวอย่างประสิทธิผลของการพัฒนาระบบราชการ 4.0

มิติ	ตัวอย่างประสิทธิผลในระบบงาน
เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน	■ 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 โดยร่วมกับ เนคเทค พัฒนาระบบแผนที่เกษตรบนสมาร์ตโฟนและใช้งานบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อการปรับเปลี่ยนผลผลิตทางการเกษตรในพื้นที่ให้เหมาะสม เอื้อให้เกษตรกรเลือกปรับได้ตามความต้องการ ทั้งเกษตรผสมผสาน ปศุสัตว์ ประมง หรือปลูกพืชเศรษฐกิจอื่น ๆ ตามความต้องการ โดยบูรณาการกับแผนงานที่ครอบคลุมสาขาอาชีพของเกษตรกรได้อย่างเป็นรูปธรรม ■ กรมบังคับคดี: LED Big Data กรมบังคับคดีพัฒนาระบบการปฏิบัติงานและบริการประชาชน โดยจัดทำระบบข้อมูลด้านการบังคับคดี เชื่อมโยง Big Data จากฐานข้อมูล การบังคับคดีแพ่ง 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 และเงินทุนสะสมกรมออมแห่งชาติ รวมทั้งภาษีเงินได้หัก ณ ที่จ่ายของกรมบัญชีกลาง ระบบนี้ช่วยให้ผู้เสียภาษีสามารถตรวจสอบข้อมูลการลดหย่อนต่างๆได้ด้วยตัวเอง และตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ ทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ในการตรวจสอบและขอคืนเงินภาษีได้ด้วยตนเอง - สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข: ระบบสุขภาพปฐมภูมิ เป็นการปรับปรุงแบบการดูแลประชาชน จากรูปแบบเชิงรับเน้นการรักษาเป็นการดูแลในรูปแบบเชิงรุกเน้นการส่งเสริมสุขภาพป้องกันและการดูแลแบบองค์รวม รวมถึงการดูแลต่อเนื่องตลอดช่วงชีวิต มากกว่าการรักษาเป็นครั้ง ๆ โดยให้ความสำคัญกับประชาชนด้านสุขภาพตลอดอายุขัยของบุคคลที่มีผลต่อชีวิตและการดูแลการรักษาเจ็บป่วยตามหลักวิทยาศาสตร์รอบคอบ ประกอบด้วยทีมผู้ให้บริการสุขภาพปฐมภูมิในพื้นที่ หน่วยบริการปฐมภูมิ บูรณาการกับสาธารณสุข โดยมีการทำงานที่ร่วมกันเพื่อให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยมีส่วนร่วมจากภาคส่วนต่าง ๆ ผ่านกลไกนโยบายและมาตรการเพื่อจัดการปัจจัยด้านสุขภาพ รวมทั้งปัจจัยทางสังคมและเศรษฐกิจ ได้นำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการดำเนินการได้แก่ โปรแกรมคุยกับหมอ โปรแกรมระบบยืนยันตัวตนทางดิจิทัล และข้อมูลสุขภาพส่วนบุคคลที่ประชาชนแต่ละคนเข้าถึงได้ด้วยตนเอง - จังหวัดขอนแก่น: โครงการ KK4D เป็นแพลตฟอร์มสมาร์ทฟาร์มมิ่ง เพื่อสร้างนวัตกรรมเกษตรที่ทันสมัย ผ่านการเชื่อมโยงการส่งงานบนอินเทอร์เน็ตที่เรียกว่า IoT สามารถนำไปใช้ส่งเสริมให้เกษตรกรทำการเกษตรแม่นยำ บริหารแปลงปลูกพืชอินทรีย์สร้างรายได้ครัวเรือน สร้างอาชีพที่ยั่งยืน เลิกการใช้สารพิษสารเคมีที่มีผลกระทบต่อเกษตรกรโดยตรง และมุ่งสู่เกษตรอัจฉริยะ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาเมืองขอนแก่นให้เป็นเมืองที่น่าอยู่ น่าอาศัย และยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกร



มิติ	ตัวอย่างประสิทธิผลในระบบงาน
มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย	■ กรมสรรพากร: การปรับปรุงกฎหมายและออกมาตรการภาษี ให้มีความทันสมัยรองรับรูปแบบการประกอบธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง เช่น การประกอบธุรกิจสินทรัพย์ดิจิทัล การซื้อขายและจัดเก็บภาษี e-Service และการนำ Blockchain มาใช้ในการจัดเก็บภาษี และติดตามการคืนภาษี เป็นต้น ■ กรมสอบสวนคดีพิเศษ: Application Rootan กรมสอบสวนคดีพิเศษได้พัฒนาเครื่องมือแจ้งเตือนภัยและสร้างการรับรู้ให้ประชาชนได้ตระหนักรู้ถึงภัยไซเบอร์ ผ่านการแจ้งข้อมูลเบาะแสอย่างง่าย สะดวกและรวดเร็ว เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถนำมาวิเคราะห์ ตรวจสอบสืบสวนขยายผล ดำเนินคดีกับผู้กระทำผิด เห็นแนวโน้มสถานการณ์ของอาชญากรรมทางไซเบอร์ ในรูปแบบต่าง ๆ ในปัจจุบัน แอปพลิเคชันนี้ เป็นโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่พัฒนาขึ้นโดยบุคลากรของกรมเอง มีเมนูการใช้หลักอยู่ 4 เมนูหลัก ตั้งแต่การแจ้งเบาะแส การร้องเรียนร้องทุกข์ การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับภัยทางไซเบอร์ และรายละเอียดของการติดต่อหน่วยงาน ■ กรมสรรพสามิต: ระบบ “Visual Direct Coding” ซึ่งเป็นระบบการบริหารจัดเก็บภาษีสินค้าเปียร์ที่ทันสมัย มาแทนระบบแบบเดิมซึ่งมีการปลอมแปลงได้ง่าย เพราะระบบนี้มาพร้อมเครื่องตรวจวัดปริมาณน้ำเปียร์ที่ไหลผ่านท่อที่ถูกต้องแม่นยำ ช่วยให้อธิบดีเก็บภาษีได้เต็มเม็ดเต็มหน่วย โดยลดปริมาณกำลังคนที่ต้องลงไปตรวจสอบ รวมทั้งมีรหัสควบคุมบนบรรจุภัณฑ์ ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ รองรับการติดตามได้ โดยมีค่าใช้จ่ายที่ลดลง

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

ส่วนราชการที่ดำเนินการจนผ่านการประเมินในระดับก้าวหน้าและพัฒนาจนเกิดผลเกิดจากปัจจัยความสำเร็จสำคัญดังนี้

- 1) การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารระดับสูง ในการวางแผนเพื่อการปรับปรุงและยกระดับการพัฒนาตามแนวทางของ PMQA 4.0 โดยเน้นผลลัพธ์ในระยะยาวมากกว่าแผนงานในระยะสั้นหรือรายปี
- 2) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิผล บูรณาการกับยุทธศาสตร์ชาติ ตอบโจทย์การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน สร้างการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติได้อย่างเกิดประสิทธิผล
- 3) มีทีมงานสนับสนุนภายในองค์กรที่มีความเข้มแข็ง มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ เครื่องมือ และการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกกระดับ
- 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 สภาพแวดล้อมการแข่งขันทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ปรับโฉมหน้าไปอย่างมาก เริ่มจากการปรับเปลี่ยนพลิกผันของเทคโนโลยีดิจิทัล ความรุนแรงของสภาวะภูมิอากาศโลกและการเกิดของโรคระบาดโควิด19 ไปทั่วโลก ส่งผลให้การใช้ชีวิตประจำวัน อาชีพ ธุรกิจ การแข่งขันทางการค้า เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากมายทั้งในด้านส่งผลเป็นข้อได้เปรียบ 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 มุ่งลดการก่อมลพิษ 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 และสอดแทรกทฤษฎีการบริหารจัดการที่องค์กรชั้นเยี่ยมได้นำไปใช้
- 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 แนวทางการปรับปรุงเกณฑ์การประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 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 57 ในปี 2563 ด้วยคะแนน 0.7660 ที่เพิ่มขึ้นจากปี 2563 ที่อยู่ที่ 0.7565 คะแนน พร้อมทั้งได้รับการจัดอันดับให้อยู่ในกลุ่มที่มีการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลในระดับสูงมาก 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: EGD) 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 มีคุณภาพ อำนาจความสะดวกในการให้บริการ และเป็นที่ยอมรับของประชาชน และเป็นแนวทางในการให้หน่วยงานภาครัฐนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการยกระดับการบริหารจัดการและการดำเนินงานภาครัฐ เพื่อยกระดับขีดความสามารถเชิงดิจิทัลของภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ในการเป็นภาครัฐที่ปรับตัวทันการัน (Agile Government) ให้บริการที่ตอบสนองประชาชน และลดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงบริการ (Responsive Government) เพิ่มความสามารถและศักยภาพในการแข่งขันของภาคธุรกิจ (Enhance Competitiveness) และโปร่งใส เปิดเผยข้อมูล ประชาชนเชื่อถือและมีส่วนร่วม (Open Government & Trust)

1) เป้าหมาย คือ ภาครัฐที่ปรับตัวทันการัน 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 ไม่ต่ำกว่าอันดับ

ที่ 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 ปลดการทุจริต และประพฤติดีชอบ 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 ความพอใจของสังคมและคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Innovation)
4. หลักปฏิบัติต่อคนในทุกกลุ่มที่หลากหลายด้วยความเท่าเทียม เข้าถึง (Diversity, equity, inclusion, and accessibility)
5. ประสิทธิภาพของการทำงานที่ส่งต่อระหว่างหน่วยงาน สร้างคุณค่าและความคล่องตัว ลดความเสี่ยง (Supply-chain resilience)
6. การสร้างประโยชน์สุขแก่สังคม แนวคิดการลดผลกระทบเชิงลบและการสร้างความยั่งยืนตลอดจนผลกระทบระยะยาวสู่ 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 เน้นการสร้างความสุขในสังคม 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

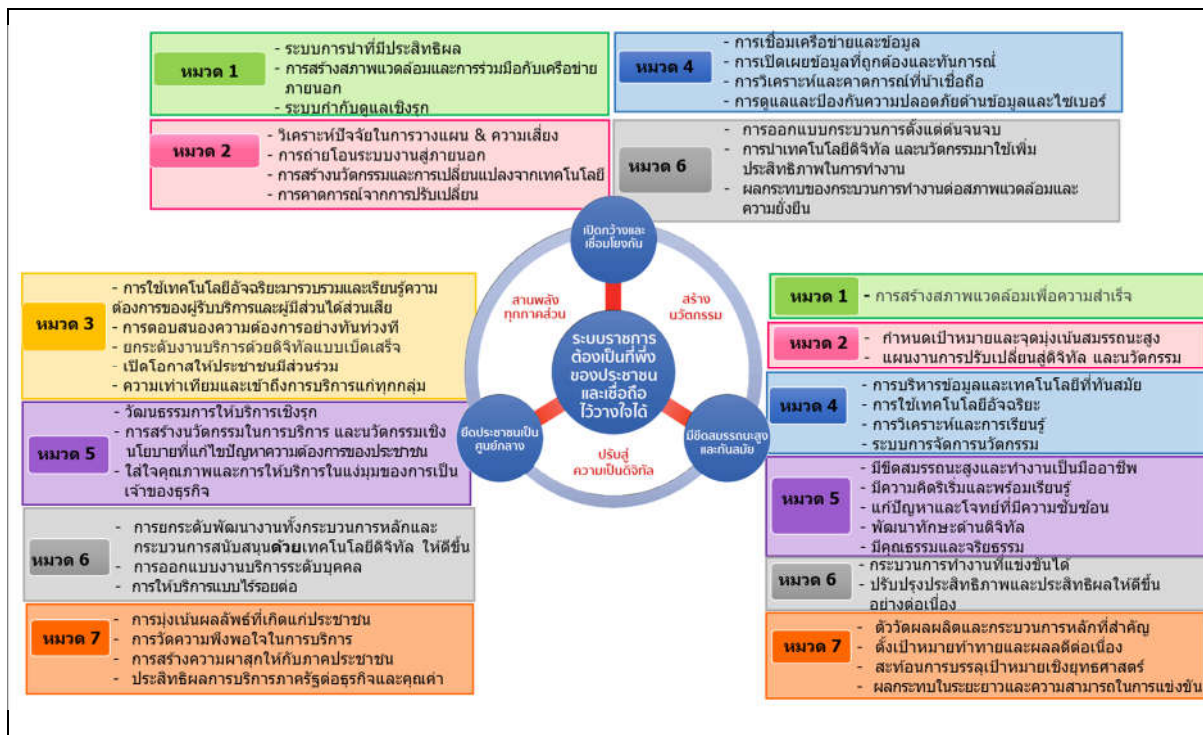
4.2 นโยบายการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติด้าน BCG เป็นโมเดลทางเศรษฐกิจของไทยที่รัฐบาลได้ใช้เป็นแนวทางหลักในการพัฒนาประเทศ โดยอิงมาจากจุดแข็งของประเทศไทยอย่างเรื่องความหลากหลายทางชีวภาพและวัฒนธรรม ผ่านการขับเคลื่อนเศรษฐกิจใน 3 ด้านหลัก ๆ ด้วยกัน ได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bioeconomy) เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular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



ภาพที่ 6 เป้าหมายการพัฒนาเศรษฐกิจที่ยั่งยืนของประเทศไทย

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

เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไปและเป้าหมายการการขับเคลื่อนระบบราชการ 4.0 เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ สามารถนำมาวิเคราะห์เชื่อมโยงกับคุณลักษณะทั้ง 3 มิติของราชการ 4.0 ใหม่ได้ดังนี้



ภาพที่ 7 ความเชื่อมโยงของเกณฑ์ PMQA กับระบบราชการ 4.0



มิติที่ 1 ภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open and Connectedness Government) มี

ความสัมพันธ์กับ 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 การแบ่งปันข้อมูลระหว่างส่วนราชการ เพื่อให้สาธารณะเข้าถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์และทันการณ์ ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ตอบสนองในเชิงรุก การใช้เครื่องมือการวิเคราะห์และคาดการณ์ที่น่าเชื่อถือ รวมทั้งการป้องกันความปลอดภัยด้านข้อมูลและไซเบอร์
- หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ คือการทำให้ทุกกระบวนการงานมีความเชื่อมโยงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการออกแบบการทำงานจากต้นน้ำถึงปลายน้ำเพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ลดต้นทุน มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาทดแทนการทำงานในรูปแบบเก่า โดยคำนึงถึงประสิทธิผลของกระบวนการงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมการแข่งขันและความยั่งยืน

มิติที่ 2 การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Centric) มีความสัมพันธ์กับ PMQA ในหมวดที่สำคัญ ได้แก่

- หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะมารวบรวมและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเข้าใจการเปลี่ยนแปลงความต้องการของประชาชน ที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว สามารถตอบสนองความต้องการอย่างทันที่ ยกระดับงานบริการด้วยดิจิทัลแบบเบ็ดเสร็จ การให้บริการอาจเป็น

การวางแผนร่วมกันระหว่างประชาชน และรัฐในการแก้ไขปัญหา (Government Lab) และสร้างบริการที่ให้ความเท่าเทียมและเข้าถึงการบริการแก่ทุกกลุ่ม

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

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

- หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ส่วนราชการจะต้องมีมุมมองและยุทธศาสตร์ในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง 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 การวางแผนพัฒนาบุคลากรต้องสอดคล้องกับทิศทางการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและเป็นมืออาชีพ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มและพร้อมเรียนรู้ เพื่อแก้ปัญหาและโจทย์ที่มีความซับซ้อนร่วมกัน มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรอบรู้



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

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

เป้าประสงค์ที่คาดว่าจะเกิดจากการปรับปรุงเกณฑ์ฯ

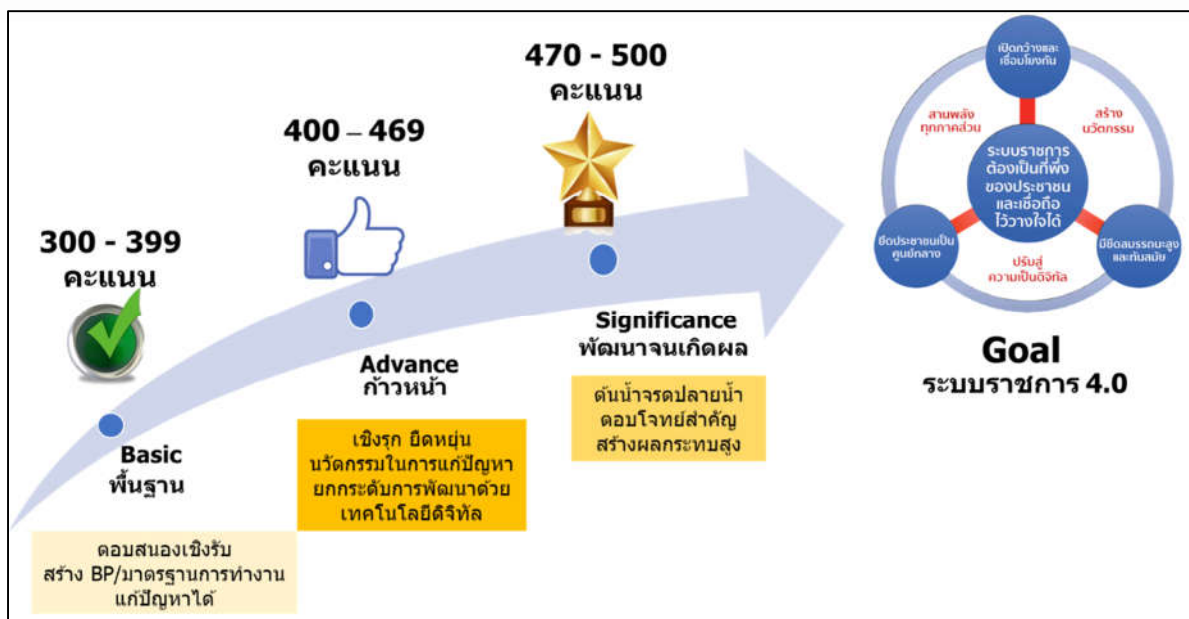
- 1) หน่วยงานสามารถปรับเปลี่ยนองค์การสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ที่ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน
- 2) หน่วยงานมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้
- 3) หน่วยงานมีการคาดการณ์และมีการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง
- 4) หน่วยงานมีทิศทางการพัฒนาไปสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (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 เป็นการดำเนินการและการพัฒนาการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นระบบราชการ 4.0 ส่วนหมวด 7 แสดงผลลัพธ์ของระดับพัฒนาการที่เชื่อมโยงกับกระบวนการ และหมุดหมายที่ตั้งไว้ การประเมินหมวดกระบวนการ (หมวด 1 – 6) และหมวดผลลัพธ์ (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)	แนวทางการดำเนินการมีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์การและของระดับประเทศ (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 มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลกับการดำเนินการของหน่วยงาน บรรลุค่าเป้าหมายที่ท้าทายจากการปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น (Level and Early Trend)	ตัววัดที่สำคัญและสัมพันธ์กับพันธกิจและหมุดหมายหลัก 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 พื้นฐานก้าวหน้า และพัฒนาจนเกิดผล

หมวด 1 การนำองค์การ

เป้าหมาย : เพื่อให้ระบบการนำองค์การของส่วนราชการสามารถชี้นำและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์การ ผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ที่นำไปสู่การบรรลุพันธกิจและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ มีระบบการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพครอบคลุมความเสี่ยงที่หน่วยงานกำลังประสบ ตั้งแต่การกำหนดนโยบายการนำไปสู่การปฏิบัติ การติดตามตรวจสอบในเชิงรุก เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมด้านการกำกับดูแลที่สร้างความเชื่อมั่น ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการแก้ไขปัญหาพร้อมกับเครือข่าย คำนึงถึงผลกระทบต่องสังคมที่เกิดจากการดำเนินการของส่วนราชการและผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างต่อเนื่อง

หมวด 1 การนำองค์การ			
เจตนารมณ์	เพื่อให้เห็นถึงบทบาทของผู้นำในการชี้นำ สั่งการ และขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุพันธกิจ ยุทธศาสตร์และเกิดความยั่งยืน มีระบบการกำกับดูแลที่ดี สร้างความเชื่อมั่นในการบริหารตรวจสอบ ความโปร่งใสและจริยธรรมแก่บุคลากรในองค์การและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านการสร้างนวัตกรรมทุกระดับ และผลกระทบต่องสังคมทั้งระยะสั้นและระยะยาว		
	Basic (การดำเนินการที่เป็นระบบ)	Advance (การพัฒนาเชิงรุก)	Significance (บูรณาการให้เกิดผล)
1.1 ระบบการนำองค์การ ที่สร้างความยั่งยืน (Leadership system)	การกำหนดวิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์และ การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายเพื่อตอบสนองต่อ การบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ (Mission focus & challenging goals)	การสร้าง บรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านการมีส่วนร่วมของบุคลากร ภายในและการสร้างเครือข่ายภายนอก (Create environment for success & networking)	กำหนดนโยบาย แผนงาน และโครงการ ที่สร้างการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองต่อ ยุทธศาสตร์ประเทศและการสร้างความยั่งยืน (Focus on action & Strategic outcomes)
1.2 ระบบการกำกับ ดูแลที่มีประสิทธิภาพ และสร้างความโปร่งใส (Governance and integrity)	นโยบายการป้องกันทุจริตและระบบกำกับ ดูแลที่มีประสิทธิภาพ (Effective governance system and Integrity polity)	การรายงาน ติดตามตรวจสอบเชิงรุก ใส เทคโนโลยีดิจิทัลในการกำกับ ติดตาม และ รายงานผลต่อสาธารณะ (Proactive control & public report)	มีการประเมิน ปรับปรุง เพื่อสร้างต้นแบบด้าน การกำกับดูแล เกิดความโปร่งใสในทุกระดับ สร้างความเชื่อมั่นของบุคลากรทั้งภายใน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (Best practices in governance and organization of trust)
1.3 คำนึงถึงผลกระทบ ต่องสังคมและการ มุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ (Societal and long- term impact)	การตระหนักถึงผลกระทบเชิงลบ และ ความกังวลของผู้รับบริการและสาธารณะต่อ การดำเนินการของส่วนราชการ ผ่านเครือข่ายการสื่อสาร และการติดตาม ตัวชี้วัดของผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Monitoring of Operational negative impact and sensitive to public concerns)	การดำเนินการเชิงรุกเพื่อลดผลกระทบ เชิงลบจากการดำเนินการและการปฏิบัติงาน ของบุคลากรทุกส่วนงานภายใต้ภาระหน้าที่ ของส่วนราชการ (Proactive improvement of operational negative impact and Interactions awareness at all levels)	การวิเคราะห์เพื่อกำหนดแผนงานที่ส่งผล กระทบต่องสังคมในวงกว้าง และการสร้าง ความยั่งยืนอย่างมีประสิทธิภาพ (เช่น ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ผลกระทบด้านคาร์บอน) (Effective societal impact solutions/projects)

ภาพที่ 9 หมวด 1 การนำองค์การ



1.1 ระบบการนำองค์การที่สร้างความยั่งยืน (Leadership system)

ระบบการนำ คือ ผู้นำในทุกระดับที่มีส่วนในการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ เชื่อมโยงสู่การบรรลุพันธกิจ การนำไปสู่การปฏิบัติในทุกระดับ ผ่านกระบวนการในการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ การมุ่งเน้นประโยชน์สุขประชาชน และการบรรลุผล ยุทธศาสตร์ชาติและความสามารถในการแข่งขัน

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ข้อกำหนด	การกำหนดวิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์และการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายเพื่อตอบสนองต่อการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ (Mission focus & challenging goals)	การสร้าง บรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายใน และการสร้างเครือข่ายภายนอก (Create environment for success & networking)	กำหนดนโยบาย แผนงาน และโครงการที่สร้างการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ประเทศ และการสร้างความยั่งยืน (Focus on action & Strategic outcomes)
คำอธิบาย	ระบบการนำที่มีประสิทธิภาพ มีความเข้มแข็ง เข้าใจพันธกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญของส่วนราชการ มีการวิเคราะห์สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง สร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับผู้นำในระดับรองต่าง ๆ เป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างความยั่งยืน	ส่วนราชการมีการรวบรวมและใช้ข้อมูลที่สำคัญอย่างรอบด้าน ทั้งปัจจัยภายนอก (External Factor) และปัจจัยภายใน (Internal Factor) ในการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์เพื่อเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงฯ เพื่อสร้างแผนงานและโครงการที่สนับสนุนการบรรลุยุทธศาสตร์ระดับกระทรวงและระดับประเทศ	สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ผ่านการกำหนดนโยบาย แผนงาน รวมทั้งการปรับเปลี่ยนโครงสร้างที่จะนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบอย่างแท้จริง

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ตัวอย่าง	สป.สธ. กำหนดวิสัยทัศน์ในการเป็น “หน่วยงานหลักในการกำหนดทิศทางขับเคลื่อนนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขสู่การบริหารจัดการทรัพยากร และจัดบริการสุขภาพอย่างมีส่วนร่วมและเป็นธรรม เพื่อประชาชนสุขภาพดี” โดยตั้งเป้าการสร้างความเป็นเลิศใน 4 ด้าน ได้แก่ ความเป็นเลิศด้านการส่งเสริมสุขภาพและการป้องกันโรค ความเป็นเลิศด้านการจัดระบบบริการ ความเป็นเลิศด้านการพัฒนานคน 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	นโยบายการป้องกันทุจริตและระบบกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ (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 ส่งเสริมการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ตรงไปตรงมา ตามหลักธรรมาภิบาล มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการทำงาน	การรายงาน ติดตามตรวจสอบเชิงรุก ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการค้นหาประเด็นที่เป็นความเสี่ยง มีการรายงานตัววัดในการติดตามป้องกันการทุจริต และมีการรายงานผลต่อสาธารณะ (Proactive control & public report)	มีการสร้างต้นแบบหรือความเป็นเลิศด้านการกำกับดูแล และ/หรือ ความโปร่งใสได้รับการยอมรับจาก การประเมินโดยองค์การอิสระในระดับประเทศ หรือระดับนานาชาติ
ตัวอย่าง	กรมที่ดินกำหนดวิสัยทัศน์ “ขับเคลื่อนการจัดการ ที่ดินให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน และการพัฒนาประเทศด้วยมาตรฐานการจัดการ การบริการ ระดับสากล” เพื่อนำองค์กรให้	ผู้บริหารกรมที่ดินได้สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและให้ทราบถึงเป้าหมายที่สำคัญ ทั้งกับบุคลากรในกรมที่ดิน ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กรมที่ดิน ได้ใช้แนวทางของการสร้าง Digital Culture มาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการทำงาน ให้มีความทันสมัย และโปร่งใส ด้วยวิธีการ 3 หลักการดังต่อไปนี้ คือ

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ตัวอย่าง	บรรลุเป้าหมายดังวิสัยทัศน์ กรรมที่ดินมีแนวคิดที่สำคัญ 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 และเพื่อให้การ ปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผลดัง คาดหวัง ได้มีการติดตาม ประเมินผลโดย 1) ผู้ตรวจราชการของ กรรมที่ดิน มีการตรวจราชการ สำนักงานที่ดินทั่วประเทศ 2) ประเมินจากระบบ อิเล็กทรอนิกส์และระบบ สารสนเทศที่ประชาชน ส่งความคิดเห็นติชมผ่านระบบ การสแกนคิวอาร์โค้ด 3) ผู้ตรวจราชการภาค ประชาชน โดยผ่านการสื่อสาร โซเชียลมีเดีย Facebook ของ อธิบดีโดยตรง	1) ระบบอิเล็กทรอนิกส์ เสริมสร้างความโปร่งใส สร้างระบบบริการ อิเล็กทรอนิกส์ที่ประชาชน สามารถเข้ามาตรวจสอบก่อน การเข้ารับบริการได้ 2) คำชม Facebook มุ่งสู่ พฤติกรรมที่ดี คำชมจาก ประชาชนต่อพฤติกรรมที่ดีของ เจ้าหน้าที่จากระบบ อิเล็กทรอนิกส์ผ่าน Facebook ของผู้บริหาร จะถูกนำไปใช้ต่อเพื่อสร้างขวัญ กำลังใจและนำสู่พฤติกรรมที่ดี 3) ควบคุมพฤติกรรมของ เจ้าหน้าที่ด้วยผู้ตรวจการภาค ประชาชน ผ่านระบบการ ประเมินความพึงพอใจที่ส่งตรง ต่อผู้บริหารในส่วนกลาง นำมา สู่การประเมินความโปร่งใส ลดการทุจริต และเสริมสร้าง คุณธรรมของเจ้าหน้าที่ โดยมีคะแนนการประเมินจาก องค์กรภายนอกด้านคุณธรรม และความโปร่งใสในระดับ สูงมาก



1.3 คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและการมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ (Societal and longterm impact)

การคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมเป็นความตระหนักที่สำคัญขององค์กรขีดสมรรถนะสูง ไม่เพียงแต่การทำงานตามภาระหน้าที่เท่านั้น แต่ต้องวางแผนไปข้างหน้าและคาดคะเนถึงความกังวลของสาธารณะที่มีต่อการปฏิบัติการของส่วนราชการ รวมทั้งประเด็นการสร้างที่ยั่งยืน (SDG) ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ชาติและความสามารถในการแข่งขัน

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ข้อกำหนด	การตระหนักถึงผลกระทบเชิงลบ และความกังวลของผู้รับบริการและสาธารณะต่อการดำเนินการของส่วนราชการผ่านเครือข่ายการสื่อสาร และการติดตามตัวชี้วัดของผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Monitoring of Operational negative impact and sensitive to public concerns)	การดำเนินการเชิงรุกเพื่อลดผลกระทบเชิงลบจากการดำเนินการ และในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกส่วนงานภายใต้ภาระหน้าที่ของส่วนราชการ (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/หลังดำเนินโครงการตอบคำถาม และชี้แจงได้ต่อสาธารณะ ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ละเมิดสิทธิ ของผู้อื่น และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กำหนดตัวชี้วัดด้านความเสี่ยง และการร้องทุกข์ เพื่อติดตามผล และการแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่	ติดตามการเปลี่ยนแปลงของตัวชี้วัด ยุทธศาสตร์ และผลกระทบในภาพใหญ่เพื่อวางมาตรการ การดำเนินการเชิงรุกสร้างเครือข่ายเฝ้าระวังเพื่อการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและทันเหตุการณ์ ใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะเพื่อการติดตามการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว รวบรวมข้อมูล/สถิติ/ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องให้พร้อมต่อการถูกติดตาม/ตรวจสอบจากทุกภาคส่วน	การใช้ข้อมูลจากภายในและภายนอกส่วนราชการเพื่อวิเคราะห์ผลกระทบและการเปลี่ยนแปลง นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์คาดการณ์มากำหนดมาตรการ/แนวทางเพื่อป้องกัน/ส่งเสริมการดำเนินการ เพื่อผลลัพธ์ที่ดีต่อเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และสาธารณสุข และการสร้างความยั่งยืนอย่างมีประสิทธิภาพ (เช่น ด้านทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม ผลกระทบด้านคาร์บอน และ ผลลัพธ์ในการสร้างความยั่งยืนด้านอื่น ๆ)

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ตัวอย่าง	กรมควบคุมโรคมีพันธกิจหลัก 6 ข้อ ซึ่งทั้ง 6 ข้อมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การในการสร้างและประสานความร่วมมือกับเครือข่ายภายในและระหว่างประเทศเพื่อเตรียมความพร้อมในการจัดการภาวะฉุกเฉินและภัยสุขภาพใหม่ๆ ได้ทันการณ์ ตลอดจนเพิ่มขีดความสามารถในการป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพ ที่สำคัญทั้งในภาวะปกติและภาวะฉุกเฉิน จึงตระหนักถึงผลกระทบเชิงลบจากการดำเนินการในทุกพันธกิจ โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้เกิดผลกระทบเชิงลบจากการดำเนินการตามพันธกิจของกรมคร. ได้จัดทำ Potential Problem Analyze (PPA) เพื่อค้นหาปัญหาจำแนกรายละเอียดผลกระทบทางลบและคาดการณ์โอกาสที่อาจจะเกิดผลกระทบต่อสังคม รวมไปถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินการและกำหนดวิธีการ/มาตรการในการจัดการผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นทั้งเชิงรุก และเชิงรับต่อเนื่องทุกปี รวมทั้งนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาให้ตอบสนองกับความต้องการของประชาชน วางมาตรการป้องกันความเสี่ยงการเกิดความเสียหาย จากการ	กรมควบคุมโรคมีการพัฒนา Application “รู้กันทันโรค” สื่อสารความเสี่ยงให้ประชาชนรับรู้ และป้องกันตนเอง มีการพัฒนานวัตกรรม “ระบบการเฝ้าระวังทันโรค” เป็นซอฟต์แวร์ที่พัฒนาขึ้นใช้ในการจัดเก็บ และวิเคราะห์ข้อมูลการเกิดโรคร่วมกับข้อมูลการสำรวจลูกน้ำยุงลายและแหล่งเพาะพันธุ์ยุงแบบเรียลไทม์ เพื่อใช้ประโยชน์ในการแจ้งเตือนพื้นที่เสี่ยงและดำเนินการควบคุมโรคได้ทันที ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบสามารถสำรวจแหล่งเพาะพันธุ์ยุงลายที่ทันสมัย ประมวลผลได้ในทันที ชี้จุดเสี่ยงของการเกิดการระบาดของโรคใช้เลือดออกสามารถพยากรณ์ความเสี่ยงและใช้เตือนภัยป้องกัน ควบคุมโรคที่นำโดยยุงลาย ส่งผลต่อการแก้ปัญหาไข้มาลาเรีย และโรคชิก้าที่นำโดยยุงลาย และผลักดันเป็นโครงการพระราชดำริของรัชกาลที่ 10 รณรงค์กำจัดแหล่งเพาะพันธุ์ยุงลาย ทำให้สถานการณ์ของไข้เลือดออกที่ควรระบาดใน พ.ศ. 2561 และ 2562 ลดลง	กรมควบคุมโรคมีการจัดทำ Direct Critical Information Requirement : DCIR เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลสำคัญที่มีผลกระทบหรืออาจมีผลกระทบต่อสาธารณสุขในวงกว้าง หรือมีความรุนแรง ต้องการการตอบสนองอย่างเร่งด่วน ภายใน 24 ชั่วโมง ตัวอย่างที่เห็นชัดเจนจากสถานการณ์โรค COVID-19 กรมคร. ได้วิเคราะห์และคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับสถานการณ์การระบาดในประเทศ ได้เตรียมการเชิงรุกในการเฝ้าระวังสถานการณ์และวางแนวทางครอบคลุมทั้งในระดับประชาชน เจ้าหน้าที่ และสถานประกอบการในการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรค เพื่อไม่ให้เกิดการระบาดในวงกว้าง 1) มีการจัดทำหน้า Website รายงานสถานการณ์ โรค COVID-19 ทั้งในประเทศและทั่วโลก สื่อ ความรู้ คำแนะนำ รวมทั้งแนวทางดำเนินการสำหรับหน่วยงาน/ผู้เกี่ยวข้อง/ประชาชนทั่วไป 2) พัฒนา Chatbot คอยตอบคำถามเกี่ยวกับโรค COVID-19 เพื่อลดความตื่นตระหนก 3) ใช้มาตรการประกาศให้โรค COVID-19 เป็นโรคติดต่ออันตรายตาม พ.ร.บ. โรคติดต่อ พ.ศ. 2558 ซึ่งมีผลบังคับใช้



	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ตัวอย่าง	เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสาร ฯ เช่น กรณีข่าวมีผู้เสียชีวิตจาก โรค COVID-19 ในจังหวัดต่าง ๆ กรมคร. กระทรวง สาธารณสุข ร่วมกับกระทรวง ดิจิทัลฯ ศูนย์ต่อต้านข่าวปลอม Anti-Fake News Center มีการเฝ้าระวัง และมีการชี้แจง สถานการณ์ตามข้อเท็จจริง		วันที่ 1 มีนาคม 2563 เพื่อ ประโยชน์ในการเฝ้าระวัง ป้องกัน และควบคุมโรคติดต่อ อันตราย ไม่ให้เกิดการแพร่ ระบาดในวงกว้าง 4) กำหนด มาตรการการเฝ้าระวัง คัดกรอง ที่ด่านช่องทางเข้าออกอย่าง เคร่งครัดทั้งในส่วนกลางและ ภูมิภาค มีการติดตามสอบสวน ผู้สัมผัสเพื่อลดการแพร่กระจาย เชื้อในวงกว้าง 5) จัดทำมาตรการ Bubble & Seal ให้สถานประกอบการ สามารถส่งออกสินค้าได้ ต่อเนื่องตลอดช่วงการระบาด ของโรค 6) รายงานเข้าสู่ระบบ กลางของกรมคร. และรายงาน สถานการณ์ให้ประชาชน รับทราบทุกวัน

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

เป้าหมาย : เพื่อให้ส่วนราชการมีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ รองรับการแข่งขันสูงส่งยุคดิจิทัล รับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะมาถึง และเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร กำหนดยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับพันธกิจของส่วนราชการและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย มีแผนงานที่ขับเคลื่อนลงไปทุกภาคส่วน และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และความเป็นระบบราชการ 4.0

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์			
เจตนารมณ์ เพื่อให้ส่วนราชการมีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ รองรับการแข่งขันสูงส่งยุคดิจิทัล รับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะมาถึง และเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร กำหนดยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับพันธกิจของส่วนราชการและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย มีแผนงานที่ขับเคลื่อนลงไปทุกภาคส่วน และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และความเป็นระบบราชการ 4.0	เพื่อ ให้ส่วนราชการมีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ รองรับการแข่งขันสูงส่งยุคดิจิทัล รับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะมาถึง และเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร กำหนดยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับพันธกิจของส่วนราชการและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย มีแผนงานที่ขับเคลื่อนลงไปทุกภาคส่วน และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และความเป็นระบบราชการ 4.0		
	Basic (การดำเนินการที่เป็นระบบ)	Advance (การพัฒนาเชิงรุก)	Significance (บูรณาการให้เกิดผล)
	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)	กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นระบบ รองรับการแข่งขันสูงส่งยุคดิจิทัล รับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะมาถึง และเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย มีแผนงานที่ขับเคลื่อนลงไปทุกภาคส่วน และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และความเป็นระบบราชการ 4.0	การบูรณาการของข้อมูลเข้าจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อการพิจารณาขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ การขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ และประโยชน์สุขของประชาชน (Competitiveness, digital government & citizen focus)
	กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดในยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้น ระยะยาวและผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงที่คาดหวัง (Goals, KPIs and expected changes)	กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดในยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้น ระยะยาวและผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงที่คาดหวัง (Goals, KPIs and expected changes)	กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดในยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้น ระยะยาวและผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงที่คาดหวัง (Goals, KPIs and expected changes)
	การติดตามรายงานผล และวิเคราะห์ความก้าวหน้าตามแผนยุทธศาสตร์และการบรรลุตามตัวชี้วัดอย่างมีประสิทธิภาพ (Monitoring, analyse and report progress against goals)	การติดตามรายงานผล และวิเคราะห์ความก้าวหน้าตามแผนยุทธศาสตร์และการบรรลุตามตัวชี้วัดอย่างมีประสิทธิภาพ (Monitoring, analyse and report progress against goals)	การติดตามรายงานผล และวิเคราะห์ความก้าวหน้าตามแผนยุทธศาสตร์และการบรรลุตามตัวชี้วัดอย่างมีประสิทธิภาพ (Monitoring, analyse and report progress against goals)

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 รองรับการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นอนาคตและการบรรลุพันธกิจส่วนราชการ (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 และการสร้างนวัตกรรม ที่จะส่งผลต่อการดำเนินการของส่วนราชการและการนำยุทธศาสตร์ไปขับเคลื่อนจนเกิดผลต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ประเทศ และต่อการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ข้อกำหนด	สวทช. เป็นหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นเพื่อศึกษาวิจัยและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาประเทศไทย ดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลัก โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในทุกระดับทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร โดยกำหนดวิสัยทัศน์คือ “พันธมิตรร่วมทางที่ดีสู่สังคม ฐานความรู้ ด้วยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” ผลงานวิจัยและนวัตกรรมจากพันธกิจหลักขององค์กรประกอบด้วย การวิจัย พัฒนา ออกแบบ และวิศวกรรม ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกประเทศ มาใช้กำหนดทิศทางในการนำวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมไปตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งที่เป็นโอกาสและความท้าทายของประเทศ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และมุ่งตอบโจทย์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการนำ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีไปเป็นกลไกในการขับเคลื่อนภาคอุตสาหกรรม ภาคการเกษตร	ในการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ สวทช. ใช้เครื่องมือในการศึกษาสภาพแวดล้อมที่ใช้งานกันแพร่หลายในระดับสากลพบว่า การเมืองในประเทศที่มีความไม่แน่นอนสูง แนวโน้มการเติบโตทางเศรษฐกิจ มีการชะลอตัว การระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ที่ยังคงมีความรุนแรงเป็นอุปสรรคต่อการฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทย เทคโนโลยีที่กำลังเดินหน้าพลิกโฉมโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้าน AI รวมถึงภัยคุกคามทางไซเบอร์ และความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงเทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมที่มี การเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ภัยพิบัติเกิดบ่อยครั้งและรุนแรงขึ้น ส่งผลกระทบต่อภาคการเกษตร ระบบนิเวศ และความหลากหลายทางชีวภาพ และระบบการให้ทุนตามนโยบายกระทรวงฯ ส่งผลต้องงบประมาณของ สวทช. จึงได้กำหนดกลยุทธ์หลัก 4 เรื่อง ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 การเพิ่มการลงทุนใน วทน. จากภาครัฐและภาคเอกชน บูรณาการเป็นโจทย์ขนาดใหญ่ ร่วมกับ เครือข่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศแบบจุลภาค	สวทช. มีการรวบรวมข้อมูลการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยทั้งภายนอกและภายในที่ส่งผลกระทบต่อ วทน. และกระทบต่อการดำเนินงานของ สวทช. การศึกษาภารกิจขององค์กรวิจัยและพัฒนา เทคโนโลยีชั้นนำของโลก และแผนต่าง ๆ ของประเทศ เพื่อนำมาวิเคราะห์ประเด็นสำคัญเป็นโจทย์สำหรับ สวทช. ในการนำ วทน. ไปใช้ในการพัฒนา และแก้ปัญหาให้กับประเทศ โดย สวทช. ได้กำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกต่อภารกิจ ของ สวทช. ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสัมพันธ์เชิงนโยบายและใช้บริการใกล้ชิด ได้แก่ รัฐบาลและคณะรัฐมนตรี คณะกรรมการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (กวทช.) สำนักงานปรมาณ และหน่วยงานสนับสนุนทุนวิจัย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสัมพันธ์เป็นลูกค้าหรือใช้บริการใกล้ชิด ได้แก่ หน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา หน่วยงานภาคเอกชนทั้งผู้ประกอบการขนาดใหญ่ ขนาด กลางและ



	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
คำอธิบาย	ต่อยอดเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถด้านนวัตกรรม	กลยุทธ์ที่ 2 การใช้โอกาสจากความต้องการด้าน วทน. เร่งการนำไปใช้ประโยชน์ สร้างคุณค่าจาก วทน. ให้เป็นที่ประจักษ์ บนฐานความรู้ ความเชี่ยวชาญ และโครงสร้างพื้นฐาน โดยเน้นเศรษฐกิจฐาน BCG AI ส่งเสริม Deep-tech Company และ Inclusive Innovation ร่วมกับเครือข่ายพันธมิตร กลยุทธ์ที่ 3 การปรับกลไกบริหารจัดการงานวิจัยภายในให้คล่องตัวสอดคล้องกับสถานการณ์การทำงาน ในปัจจุบันเพื่อพร้อมตอบโจทย์ความคาดหวังที่เข้ามาอย่างรวดเร็ว กลยุทธ์ที่ 4 การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร นำระบบสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ ดึงดูด Talents และพัฒนาฐานองค์ความรู้ใหม่ ผ่านเครือข่ายความร่วมมือทั้งในประเทศและต่างประเทศ	ขนาดย่อม เกษตรกร ชุมชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มสื่อมวลชน และบุคคลทั่วไปที่มีความสนใจการใช้ประโยชน์จากงานวิจัยและพัฒนา ตลอดจนวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้ข้อมูลผลการประเมินการรับรู้ภาพลักษณ์ของ สวทช. ดังนั้นแผนกลยุทธ์ฉบับที่ 6.4 จึงมุ่งตอบความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการนำ วทน. ไปเป็นกลไกให้ภาคอุตสาหกรรม ภาคบริการ ภาคการเกษตร นำไปต่อยอดสร้างเสริมขีดความสามารถด้านนวัตกรรมให้แข่งขันได้ในเวทีระดับโลกโดยเฉพาะอย่างยิ่งการส่งเสริมเศรษฐกิจ BCG AI และ EECi ให้เห็นผลเป็นรูปธรรม รวมถึงยกระดับสังคมชุมชน เกษตรกร และคุณภาพชีวิตคนไทยด้วย วทน. ตลอดจนการสร้างบุคลากรวิจัยเพื่อเพิ่มกำลังคนวิจัยรุ่นใหม่ให้ประเทศ และสนับสนุนนวัตกรรม และบริการ ให้แก่ผู้ประกอบการเพื่อต่อยอดในทางธุรกิจ นำมากำหนดเป็น 3 กลุ่มวิจัยเฉพาะทางที่ตอบโจทย์ความต้องการของประเทศ

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 การเป็นองค์การดิจิทัล การปรับบทบาทภาครัฐ การสร้างเครือข่าย เป็นต้น) (Strategic priorities and impact on competitiveness issues)
คำอธิบาย	จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์เชื่อมโยงตัววัดในระดับต่าง ๆ กำหนดตัวชี้วัดที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ได้ชัดเจนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตอบสนองต่อประเด็นความท้าทายและ การคาดการณ์ของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น	จัดทำแผนปฏิบัติการรองรับยุทธศาสตร์ทุกด้าน ครอบคลุมทุกส่วนงานสำคัญ บูรณาการกับแผนพัฒนาด้านบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและการใช้ทรัพยากร การมีส่วนร่วมของเครือข่ายในการปฏิบัติงานร่วมกัน พร้อมทั้งแนวทางในการถ่ายทอดลงไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	มีแผนงานที่สร้างการเปลี่ยนแปลงจุดมุ่งเน้นหลักของยุทธศาสตร์กลยุทธ์ในการนำไปถ่ายทอดเพื่อให้เกิดผล พิจารณาประเด็นความเชื่อมโยงและเปิดกว้างการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายความร่วมมือ การใช้ข้อมูลร่วมกัน โอกาสให้สร้างนวัตกรรม (ทำน้อยได้มาก) ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างคุณค่าให้กับประชาชน การรายงานผล



	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ตัวอย่าง	ส.ป.มท. มีการถ่ายทอดผ่านแผนปฏิบัติราชการ ประจำปี รวมทั้งมีการจัดทำแผนงาน/โครงการในแต่ละประเด็น ยุทธศาสตร์ มีการกำหนดตัวชี้วัดผลผลิต / ผลลัพธ์ ค่าเป้าหมาย ของตัวชี้วัดและงบประมาณรายไตรมาสที่ชัดเจน เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ส.ป.มท. มีการแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยจัดทำแผนปฏิบัติราชการ/แผนปฏิบัติการประจำปีที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ชาติ มีการแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนปฏิบัติราชการรวมทั้งกำหนดห่วงโซ่คุณค่าเพื่อการถ่ายทอดตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ กรอบการดำเนินงาน และการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ ภายใต้หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบ มีการสื่อสารและถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพประสิทธิผล (ทำน้อยได้มาก) การลดต้นทุน เพิ่มความรวดเร็ว และสร้างคุณค่าต่อประชาชน เช่น การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี ดิจิทัลมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน การพัฒนาระบบติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของส.ป.มท. (e-Monitoring) และเชื่อมโยงการติดตามผลการดำเนินงานโดยเชื่อมโยงระบบติดตาม และประเมินผลแห่งชาติ (eMENSOCR)	ส.ป.มท. ได้แปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างโอกาสในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่ เช่น 1) กลยุทธ์ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ สร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ใหม่ๆ ผ่านแผนแม่บทเขตเศรษฐกิจพิเศษ โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดด้านมูลค่าของการส่งเสริมการลงทุน ในช่วง 5 ปีแรก ให้ได้ 600,000 ล้านบาท ภายในปี 2570 2) กลยุทธ์ส่งเสริมสนับสนุนการบูรณาการและเชื่อมโยงแผนพัฒนาในระดับพื้นที่ของจังหวัด/กลุ่มจังหวัด เพื่อการบริหารจัดการพื้นที่ให้เกิดสัมฤทธิ์ผลสูง เช่น การจัดทำแผนและประสานแผนพัฒนาในระดับพื้นที่ (One Plan) ร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน เพื่อแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจเป็นต้น และ 3) กลยุทธ์พัฒนางานของศูนย์ดำรงธรรมเชิงรุกเป็นศูนย์ดำรงธรรมอัจฉริยะ

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

กระบวนการในการติดตามการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกประเทศ ที่อาจส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ และขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ตลอดจนการวางแผนเพื่อรับมืออย่างมีประสิทธิภาพ

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ข้อกำหนด	การติดตามรายงานผล และวิเคราะห์ความก้าวหน้าตามแผนยุทธศาสตร์และการบรรลุตามตัวชี้วัดอย่างมีประสิทธิภาพ (Monitoring, analyse and report progress against goals)	ไวต่อการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์และการดำเนินการ วิเคราะห์ปัญหาและคาดการณ์ถึงผลลัพธ์ที่อาจเกิด 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 รวมทั้งข้อมูลหัตถ์เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์การที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลต่อแผนงานและเป้าประสงค์ที่วางไว้ มีการคาดการณ์ถึงผลลัพธ์ที่อาจเกิด และการปรับแผนเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ	มีการจัดการเชิงรุกเพื่อปรับแผนให้ทันเวลาและลดทอนความเสี่ยงที่อาจจะมีแนวทาง การรับมือกับสถานการณ์ เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายระยะยาว ตลอดจนการวิเคราะห์ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม และความสามารถในการแข่งขัน



	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ตัวอย่าง	กรมควบคุมโรค มีระบบการติดตามตัวชี้วัดและแผนงานผ่านกลไกการติดตามผลการดำเนินงานที่สำคัญ คือ 1) ระบบการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (ESM) เป็นการติดตาม ผลการดำเนินงานแบบออนไลน์ Real time 2) การประชุมผู้บริหารของกรม 3) การนิเทศงาน การร่วมตรวจราชการกับกระทรวงสาธารณสุข ในการให้สนับสนุน ด้วยวิชาการ (Technical Support) และการติดตามกำกับ 4) การสำรวจเพื่อติดตามสถานการณ์โรค และประเมินผลงานป้องกันควบคุมโรคต่าง ๆ มีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ ให้แก่คนภายนอกอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความตระหนัก และนำ ความรู้ไปใช้ในการดำเนินชีวิต	กรมควบคุมโรคมีการพัฒนาข้อมูลที่สำคัญทั้งด้านการกิจหลัก ข้อมูลสนับสนุน และข้อมูลผู้รับบริการ พร้อมทั้งได้พัฒนาระบบสารสนเทศต่างๆ เพื่อรองรับการเฝ้าระวังเหตุการณ์ และการเฝ้าระวังข่าวลือ (Rumor surveillance system) เพื่อนำมาใช้ในการคาดการณ์วิเคราะห์ผลได้อย่างแม่นยำ และตอบสนองในกรณีเร่งด่วน ได้ภายในเวลาที่กำหนด นำไปสู่การบริหารจัดการ และการติดตามผลการดำเนินงานได้ทั่วประเทศ เช่น การกำหนดปริมาณสต็อกและผลิตวัคซีนที่พอเพียงได้ทันทั่วทั้งที่	จากความเข้มแข็งของระบบการรายงานและเครือข่ายเฝ้าระวังในพื้นที่ ส่งผลให้ในกรณีของการเกิดโรคระบาดโควิด19 ในช่วงปีพ.ศ. 2563 – 2565 กรมควบคุมโรค ได้มีการจัดการเชิงรุก และมีแผนตอบโต้ได้อย่างทันทั่วทั้งที่ ในตลอดระยะเวลาของการแพร่ระบาด เช่นระยะแรก มีการกำหนดมาตรการ 6 ด้าน เพื่อลดการแพร่ระบาดไวรัสโควิด-19 ตั้งแต่วันที่ 26 มีนาคม 2563 ส่งผลให้สถานการณ์ในประเทศไทยดีขึ้นเป็นลำดับ เมื่อเทียบกับหลาย ๆ ประเทศ มีการศึกษาแบบจำลองเพื่อกำหนดนโยบายการล็อกดาวน์ที่อาจส่งผลต่อเศรษฐกิจและจำนวนผู้ป่วยที่เพิ่มขึ้น ได้ออกมาตรการ “Bubble & Seal” เพื่อโรงงานอุตสาหกรรม ช่วยไม่ให้เกิดผลกระทบต่อการส่งออกของประเทศตลอดช่วงเวลาของการปิดล็อกดาวน์ 3 ปี เป็นผลให้อัตราการเติบโตของการส่งออกของอาหารของประเทศเพิ่มขึ้นถึง 11.8% และ 18.4% ในช่วงเวลาดังกล่าว การจัดอันดับของสาธารณสุขไทยอยู่ในอันดับที่ 5 ของโลก (195 ประเทศ) โดยศูนย์ศึกษา John Hopkins และเป็นอันดับ 1 ของเอเชียในปี พ.ศ. 2564

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป้าหมาย : เพื่อให้ส่วนราชการพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชนที่ทันสมัย รวดเร็วและเข้าถึงในทุกระดับ ใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะมารวบรวมและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างนวัตกรรมบริการที่สร้างความแตกต่างและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม กระบวนการบริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลแบบเบ็ดเสร็จ เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม สร้างความเท่าเทียม และการเข้าถึงบริการกับทุกกลุ่ม

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย			
เจตนารมณ์	เพื่อให้ส่วนราชการพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชนที่ทันสมัย รวดเร็วและเข้าถึง นำมาใช้ในการสร้างนวัตกรรมบริการที่สร้างความแตกต่าง วางแผนเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มต่าง ๆ ทั้งปัจจุบันและอนาคต มีกระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์โดยปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูล ความต้องการของประชาชน		
	Basic (การดำเนินการที่เป็นระบบ)	Advance (การพัฒนาเชิงรุก)	Significance (นุรณาการให้เกิดผล)
3.1 ระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อการบริการและการเข้าถึง (Smart and up-to-date data and information for service accessibility)	การรวบรวมและใช้ข้อมูลและสารสนเทศ ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการและการตอบสนองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer related Data and information)	การใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ ในการวิเคราะห์และค้นหาความต้องการ และความคาดหวังใหม่ ๆ และการเข้าถึง การรับบริการและข้อมูลข่าวสาร (Analyse and search out emerging needs and accessibility)	บูรณาการข้อมูลและสารสนเทศลูกค้า กับ ฐานข้อมูลแหล่งอื่นเพื่อการวางแผนและ การสร้างนวัตกรรมในการให้บริการ (Integration of other sources of information for innovation of services)
3.2 การปรับปรุงและการสร้าง นวัตกรรมบริการและ ตอบสนองความต้องการ (Improve, innovate and serve)	ปรับปรุงการบริการที่ตอบสนอง ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Continuous improvement to satisfy changing needs)	การปรับปรุงตลอดกระบวนการบริการ ตอบสนองความต้องการและสร้าง คุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วน (End-to-end service process improvement for value-added)	ใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง เพื่อการจัดกลุ่ม การออกแบบ การให้บริการเฉพาะกลุ่ม/บุคคล (Use of data for segmentation and Individual service)
3.3 การมุ่งเน้นประชาชน (Citizen centric)	การจัดให้บริการที่เท่าเทียม เข้าถึง ลดความเหลื่อมล้ำ และสะดวก แก่ทุกกลุ่ม (Availability, equity, access and efficient)	การสร้างเครือข่าย เปิดโอกาสให้ มีส่วนร่วม และจัดการข้อร้องเรียนเชิงรุก ตอบสนองและสร้างความพึงพอใจ (Effective an efficient Complaint resolution management)	บูรณาการการให้บริการดิจิทัลภาครัฐ สร้างคุณค่า ประโยชน์สุข ตอบสนองและ สร้างความผูกพัน (Integration for digital services, value-added, wellbeing and engaged citizen)

ภาพที่ 11 หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



3.1 ระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อการบริหารและการเข้าถึง (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)	บูรณาการข้อมูลและสารสนเทศลูกค้าฯ 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 การรับรู้ และการเข้าถึงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย	บูรณาการสารสนเทศจากภายในและภายนอกองค์กรเพื่อวิเคราะห์และเข้าใจปรากฏการณ์และแนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น เพื่อใช้... - ปรับปรุงรูปแบบและกลไกการบริการให้ทันสมัยได้รวดเร็ว กำหนดนโยบายเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งปัจจุบันและอนาคต - สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองประชาชนและกลุ่มได้อย่างเหมาะสม

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ตัวอย่าง	จังหวัดขอนแก่นได้รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยได้จัดทำฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้แก่ข้อมูลพื้นฐาน ความต้องการและความคาดหวัง ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ข้อร้องเรียนร้องทุกข์ ข้อเสนอแนะ จัดเก็บไว้ในระบบฐานข้อมูลส่วนกลาง เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่ม โดยจัดอันดับความสำคัญกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจของจังหวัดเป็น 8 กลุ่ม จำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็น 6 กลุ่ม และกลุ่มลูกค้าในอนาคตอีก 3 กลุ่ม โดยมีการวิเคราะห์ครบถ้วนเพื่อตอบสนองความต้องการ และสร้างรายได้ให้กับคนในพื้นที่ ยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการของจังหวัดให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วตลอดเวลา	จังหวัดขอนแก่นได้ดำเนินการทั้งเชิงรับและเชิงรุก ในการสำรวจข้อคิดเห็น การตอบรับต่อการให้บริการ ผ่านช่องทางเว็บไซต์ ตู้รับฟังความคิดเห็น การประชาสัมพันธ์ สื่อสาร ไลน์ เฟซบุ๊ก Digital EMS tracking และการให้บริการออกหน่วยเคลื่อนที่ ตลอดจน platform การให้บริการของกลุ่มต่าง เช่น ระบบอัตโนมัติ ในการบันทึกค่าสุขภาพของประชาชน เพื่อติดตามและดูแลสุขภาพผู้สูงอายุอย่างใกล้ชิด มีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน ที่เป็นระบบผ่านศูนย์ดำรงธรรม ได้มีการตอบสนองกับแก้ปัญหาเบื้องต้นอย่างรวดเร็ว มีการรายงานผลการดำเนินการผ่านระบบออนไลน์ วิดีโอคอลและระบบแชทกับเจ้าหน้าที่ศูนย์ฯ ผลการใช้ระบบเร่งนำเอาข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อค้นหาความต้องการใหม่ๆ และสร้างความพึงพอใจ ในการบริการผ่านแอปพลิเคชันศูนย์ดำรงธรรม	จังหวัดขอนแก่นมีมาตรฐานระบบงานที่เชื่อมโยงการทำงานร่วมกัน เพื่อส่งมอบ บริการที่ดีให้ประชาชนได้รับความสะดวก รวดเร็วและเข้าถึงการบริการได้ง่าย มีการประสานงานในการเรียนรู้ และถ่ายทอดข้อมูลภาคประชาชน เพื่อสร้างนวัตกรรมบริการที่สร้างความแตกต่าง และตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะบุคคล เช่น การขับเคลื่อนด้านสิทธิมนุษยชน การพัฒนา Medical Hub ต้นแบบ ขอนแก่น 4 ดี แพลตฟอร์มสมาร์ตฟาร์มมิ่ง แก๊จนพินนี้ การติดตั้งลิฟต์ สะพานลอยของโรงพยาบาล เพื่ออำนวยความสะดวกแก่กลุ่มผู้พิการและผู้สูงอายุ เป็นต้น



3.2 การปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมบริการและตอบสนองความต้องการ (Improve, innovate and serve)

การปรับปรุงบริการและการเข้าถึงเป็นบทบาทสำคัญของทุกหน่วยงานราชการ ตั้งแต่การปรับปรุงเพื่อแก้ปัญหาหรือที่เรียกว่าปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงแบบก้าวกระโดด หรือนวัตกรรม และการปรับปรุงที่สร้างความสะดวกตั้งแต่ต้นน้ำจรดปลายน้ำของการบริการ และการสร้างการบริการที่ออกแบบเพื่อความต้องการรายบุคคล 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	ใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องเพื่อการจัดกลุ่ม การสร้างนวัตกรรมการให้บริการที่ - มีความคล่องตัวในการให้บริการตามความแตกต่างของผู้รับบริการ - เอื้อให้ผู้รับบริการสามารถออกแบบตามความต้องการเฉพาะกลุ่ม/บุคคล (Customized Service)

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ตัวอย่าง	กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ มีบทบาทหลัก ในการเป็น ห้องปฏิบัติการอ้างอิงระดับประเทศและนานาชาติ เป็นหน่วยงาน ที่สร้างนวัตกรรมสุขภาพและ เทคโนโลยีด้านวิทยาศาสตร์ การแพทย์ที่ทันสมัย พัฒนาวิธีการ ตรวจใหม่ๆ ตอบสนองผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ได้รับประโยชน์ สูงสุดจากการพัฒนาและยกระดับเพื่อ เตรียมรับมือกับ โรคอุบัติใหม่และ ภัยจากโรคข้ามพรมแดน ด้วยองค์ ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ ให้ประชาชนมีสุขภาพที่ดี และ ระบบสาธารณสุขที่ยั่งยืนของประเทศ โดยกำหนดกลุ่มผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักไว้ 5 กลุ่ม มี กระบวนการในการทบทวน โดยใช้ สารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาจัดทำแผนการปรับปรุงการ ให้บริการ และวิเคราะห์ผลผ่านระบบ การบริหารสุขภาพของกรมฯ มีการปรับปรุงระบบคุณภาพของ ระบบงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง จน สร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพการ ให้บริการ ทั้งในประเทศและ นานาชาติ จัดให้มีระบบสนับสนุน การให้บริการที่เพิ่มประสิทธิภาพมาก ขึ้น เน้นการเข้าถึงการบริการผ่านช่องทาง ที่หลากหลาย และระบบการสื่อสารที่ รวดเร็วทันสมัยและเป็นมิตรกับ เครือข่าย	กรมวิชาการแพทย์มีการสร้าง นวัตกรรมสุขภาพ และนำ องค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ การแพทย์ มายกมาตรฐาน การให้บริการ และปรับปรุง ผลผลิต โดยเฉพาะนวัตกรรมและ เทคโนโลยีสุขภาพ การแพทย์ แม่นยำ ยาชีววัตถุ และสมุนไพร อำนวยความสะดวกให้กับประชาชน ในรูปแบบรวดเร็วเข้าถึงง่ายใช้ สะดวก ถูกต้องแม่นยำรวดเร็ว และ ทันการณ์ เช่นระบบรับส่ง ตัวอย่างทางห้องปฏิบัติการ ซึ่ง เป็นระบบมาตรฐาน ที่กรมได้ กระจายให้ทุกหน่วยงาน ในสังกัดทั่วประเทศได้นำไปใช้ ระบบการให้บริการที่เชื่อมโยง ข้อมูลแบบเบ็ดเสร็จจุดเดียว การรับรองห้องปฏิบัติการ มาตรฐานสากล ISO ด้วยระบบ อิเล็กทรอนิกส์ ทั้ง 5 มาตรฐาน ทำให้ลดระยะเวลาและค่าใช้จ่าย ในการรับรอง	กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ได้นำ นวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์ การแพทย์ มาแก้ไขปัญหា สาธารณสุขของประเทศ ทำให้ลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการ ดูแลสุขภาพของประเทศใน ภาพรวม เช่น 1) “เภสัชพันธุ ศาสตร์” การใช้รหัสพันธุกรรม เพื่อป้องกันปัญหาแพ้ยารุนแรง 2) “Genomic Thailand” การวิจัยเชื่อมโยงพันธุกรรมกับ โรคในผู้ป่วย ในโรคร้ายาก 3) สร้างระบบการ คัดกรองผู้บริโภครด้วย วิทยาศาสตร์การแพทย์ชุมชน 4) พัฒนาผู้ประกอบการ “OTOPs/SME” ให้แข่งขันได้ทั้ง ในและต่างประเทศ โดยการสนับสนุนผลิตภัณฑ์ ที่มีคุณภาพมาตรฐาน ตามที่ กำหนด เพื่าระวังคุณภาพและ ความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ด้าน อาหารและยา ตั้งแต่กระบวนการ คัดเลือก การเตรียมไปจนกระทั่ง ถึงการผลิตออกสู่การจำหน่าย เพื่อการแข่งขันได้ในระบบ เศรษฐกิจ เป็นที่ยอมรับ ทั้งในตลาดภายในและ ต่างประเทศ



3.3 การมุ่งเน้นประชาชน (Citizen centric)

การจัดการบริการควรคำนึงถึงความแตกต่างและข้อจำกัดในการเข้าถึงของต่างกลุ่ม การสร้างเครือข่ายจากภาคส่วนต่าง ๆ จะช่วยให้ความร่วมมือในการลดความเหลื่อมล้ำดังกล่าว ตอบสนองต่อข้อร้องเรียนจากกลุ่มต่าง ๆ เพื่อสร้างคุณค่าและความผูกพันของทุกกลุ่ม

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ข้อกำหนด	การจัดให้บริการที่เท่าเทียม เข้าถึง ลดความเหลื่อมล้ำ และ สะดวกแก่ทุกกลุ่ม (Availability, equity, access and efficient)	การสร้างเครือข่าย เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม และจัดการข้อร้องเรียนเชิงรุก ตอบสนองและสร้างความพึงพอใจ (Effective an efficient Complaint resolution management)	บูรณาการการให้บริการดิจิทัล ภาครัฐ สร้างคุณค่า ประโยชน์สุข ตอบสนองและสร้างความผูกพัน (Integration for digital services, value-added, wellbeing and engaged citizen)
คำอธิบาย	กระบวนการในการวิเคราะห์ ประสิทธิภาพของการให้บริการ แก่กลุ่มต่าง ๆ รูปแบบ และ กลไกสนับสนุนเพื่อให้เข้าถึง การบริการ ของต่างกลุ่ม คำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียม กันของการเข้าถึง นโยบาย การบริการต่างๆ เป็นต้น มีช่องทางการสื่อสารที่สามารถ เข้าถึงผู้รับบริการ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก มีการถ่ายทอดไปยังหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องในทุกพื้นที่เพื่อให้ เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง	กระบวนการจัดการข้อร้องเรียน เชิงรุก รวดเร็ว ทันการณ์ และ เกิดประโยชน์ เร็วความพึงพอใจ กลับคืน นำผลการแก้ไข ข้อร้องเรียนมาวิเคราะห์ เพื่อค้นหาโอกาสในการปรับปรุง และแก้ไขปัญหาลูก การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อช่วยลดความเหลื่อมล้ำ ในการเข้าถึงการบริการ เชื่อมโยงข้อมูลเพื่อความสะดวก ในการเข้าถึงบริการ	บูรณาการข้อมูลจากผลการสำรวจกับ ฐานข้อมูลกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากแหล่งอื่นๆ เพื่อ - แก้ไขปัญหาความไม่พึงพอใจในการให้บริการที่ดีขึ้น - เป็นแนวทางในการวางแผน ยุทธศาสตร์และการสร้าง นวัตกรรมการให้บริการที่ ■ มีความคล่องตัว ในการให้บริการตาม ความแตกต่างของ ผู้รับบริการ ■ เอื้อให้ผู้รับบริการ สามารถออกแบบตาม ความต้องการเฉพาะ บุคคล (Customized Service)

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ตัวอย่าง	สำนักงานประกันสังคม มีกลยุทธ์ในการสื่อสารและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มหลักได้แก่ กลุ่มนายจ้างกลุ่มผู้ประกันตน กลุ่มผู้สูงอายุและกลุ่มผู้พิการ เพื่อตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวัง ภายใต้หลักการที่ยึดประชาชนเป็น ศูนย์กลางเน้นการบริการที่สะดวกรวดเร็วเข้าถึง มีการสื่อสารและประชาสัมพันธ์สร้างการรับรู้เกี่ยวข้องกับสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น Application SSO connect ซึ่งสามารถพูดคุยตอบโต้ได้ทันทีผ่าน Chat bot ข่าวสารผ่านช่องทางนี้ ประกันสังคม การสื่อสารกิจการขยายความคุ้มครองแรงงานอิสระผ่านช่องทาง youtube ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ผ่านรณโมบาย เพื่อสร้างการรับรู้เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ 7 กรณี ของสำนักงานประกันสังคม	สำนักงานประกันสังคม มีระบบการบริหารจัดการข้อร้องเรียนยึดหลักการไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลังผ่านการดำเนินการดังนี้ 1) คณะกรรมการบริหารและจัดการข้อร้องเรียน กำหนดหลักเกณฑ์การประเมิน ตัวชี้วัดและแนวทางปฏิบัติ และพิจารณาข้อร้องเรียน 2) ศูนย์รับเรื่องร้องเรียนทั่วประเทศกระจายอยู่ตามหน่วยบริการของสำนักงานประกันสังคม 3) เจ้าหน้าที่รับผิดชอบประจำศูนย์ฯ ทำหน้าที่ตรวจสอบข้อเท็จจริงใกล้เคียงให้ความช่วยเหลืออย่างทันท่วงทีและ 4) ระบบการจัดการข้อร้องเรียนที่รวดเร็วผ่านโปรแกรมสำเร็จรูปที่สามารถเข้าถึงได้ตลอด 24 ชั่วโมง และให้ข้อมูลป้อนกลับได้อย่างทันท่วงที	สำนักงานประกันสังคมได้บูรณาการข้อมูลต่าง ๆ เช่น ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันของการใช้บริการ จากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ณ หน่วยบริการทั่วประเทศ การเข้าใช้บริการณสถานพยาบาล ในสังกัด ความคิดเห็นของภาคีเครือข่ายและข้อร้องเรียนจากผู้ใช้บริการ มาพัฒนารูปแบบการบริหารข้อมูลแบบองค์รวมและการทำงานที่ไร้รอยต่อรวมทั้งการวิเคราะห์แยกแยะและส่งต่อข้อมูลให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการแก้ไขปรับปรุง ภายในระยะเวลาที่กำหนดนำมาสู่การพัฒนานวัตกรรมต่างๆในการให้บริการ เช่น กรณีทันตกรรม ผู้ประกันตนสามารถยื่นบัตรประชาชนกับสถานพยาบาลในเครือข่ายที่ร่วมทำ MOU ตรวจสอบสิทธิโดยไม่ต้องสำรองจ่าย การนำเทคโนโลยีมาใช้แบบครบวงจร ให้แก่นายจ้างผ่านระบบ e-Payment เพื่อให้ นายจ้างได้รับการบริการที่สะดวกรวดเร็วและลดค่าใช้จ่าย



	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ตัวอย่าง			การแจ้งการประสบอันตรายผ่านระบบ e-compensate การสมัครและชำระเงินสมทบของผู้สูงอายุ ที่เป็นผู้ประกันตน โดยใช้บัตรประชาชนเพียงใบเดียว และนวัตกรรมด้านการแพทย์ เช่น เครื่องฝึกการเคลื่อนไหวของมือ ในกรณีของผู้พิการจากการทำงาน เป็นต้น

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

เป้าหมาย : เพื่อให้ส่วนราชการมีการใช้ฐานข้อมูลเพื่อกำหนดตัววัดเพื่อสนับสนุนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร มีการทบทวนและวิเคราะห์เพื่อการแก้ปัญหา และการวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันท่วงที และเชิงรุก มีการจัดการความปลอดภัยด้านข้อมูลและความมั่นคงด้านไซเบอร์ มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการจัดการความรู้ การเรียนรู้ พัฒนาและต่อยอดและสร้างโอกาสทางนวัตกรรม

หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้			
เจตนารมณ์	เพื่อให้ส่วนราชการมีการใช้ฐานข้อมูลเพื่อกำหนดตัววัดเพื่อสนับสนุนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร มีการทบทวนและวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการแก้ปัญหา และการวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันท่วงที และเชิงรุก มีการจัดการความปลอดภัยด้านข้อมูลและความมั่นคงด้านไซเบอร์ มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการจัดการความรู้ การเรียนรู้ พัฒนาและต่อยอดและสร้างโอกาสทางนวัตกรรม		
	Basic (การดำเนินการที่เป็นระบบ)	Advance (การพัฒนาเชิงรุก)	Significance (บูรณาการให้เกิดผล)
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 คาดการณ์และสนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพในทุกระดับ (Align analysis information for causal understanding and support efficient decisions)
4.2 การบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ การดูแลความเสี่ยงด้านข้อมูลและระบบความมั่นคงทางไซเบอร์ (Data and information management & cybersecurity)	การจัดการข้อมูลและสารสนเทศให้ถูกต้อง พร้อมใช้ และปลอดภัยตามมาตรฐาน และกฎหมายที่กำหนด (Data & information management – comply to laws and standards)	การจัดการความเสี่ยงด้านข้อมูลและสารสนเทศ ความมั่นคงทางไซเบอร์ และการเตรียมพร้อมในภาวะฉุกเฉิน (Data & information risk management, cybersecurity and emergency preparedness)	การตรวจจับ กำหนดมาตรการและสื่อสารได้ทันทั่วทั้ง ทั่วทั้งองค์กรเกี่ยวกับภัยคุกคามอย่างมีประสิทธิภาพ (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)	การใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดการความรู้ และการรวบรวมองค์ความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการเรียนรู้ 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 สัมมนาคุณค่าแก่ประชาชน และการสร้างโอกาสทางนวัตกรรมที่ส่งผลต่ออนาคต (Effective KM for opportunity for innovation)

ภาพที่ 12 หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การใช้ฐานข้อมูลและการกำหนดตัววัดเพื่อการติดตามงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective use of database and performance indicators)

การรวบรวมข้อมูลและการกำหนดตัววัดที่เหมาะสมเพื่อใช้ในการติดตาม ควบคุม และปรับปรุง ทั้งการทำงานและสนับสนุนการตัดสินใจ ใช้เครื่องมือวิเคราะห์เพื่อค้นหาปัจจัยหลักที่ส่งผล เพื่อใช้คาดการณ์ แนวโน้มในอนาคต

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ข้อกำหนด	การรวบรวมฐานข้อมูลและกำหนดตัววัดเพื่อสนับสนุนการทำงานทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (Organization-wide effective use of data and information)	การทบทวนและวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดเพื่อแก้ปัญหา มีประสิทธิภาพ ทันเวลา และเชิงรุก ในกระบวนการที่สำคัญ (Review, analysis for operational improvement)	เชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ เพื่อเรียนรู้คาดการณ์และสนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพในทุกระดับ (Align analysis information for causal understanding and support efficient decisions)
คำอธิบาย	ระบบการจัดการข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ น่าเชื่อถือ และพร้อมใช้งาน เพื่อนำมากำหนดและวิเคราะห์ตัววัดที่ใช้กำกับติดตามการทำงานในทุกระดับทุกส่วนงาน และการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ ใช้เทคโนโลยีมาสนับสนุนการรวบรวม ประมวลผล และนำเสนอได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชน	การวิเคราะห์ผลการดำเนินการจากข้อมูลและตัววัดที่กำกับในทุกระดับ โดยเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายหรือค่าเทียบเคียงที่เหมาะสม ใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ที่น่าเชื่อถือ เพื่อให้ผลสรุปถูกต้อง คำนึงถึงการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) และการวิเคราะห์สารสนเทศ (Information analytic) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ทบทวนผลการดำเนินงาน หาสาเหตุของปัญหา แก้ไขและปรับปรุงกระบวนการทำงาน นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว สามารถแก้ไขปัญหาและตอบสนองต่อสถานการณ์อย่างทันถ่วงที และสนับสนุนการตัดสินใจ เพื่อส่งผลให้ผลลัพธ์และตัววัดในการดำเนินการดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	วิเคราะห์เชื่อมโยงผลลัพธ์ที่เกิดในทุกระดับ กับการบรรลุผลของยุทธศาสตร์ระยะยาว และค่าเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ เข้าใจปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง และคาดการณ์ถึงสิ่งที่กำลังจะเกิด ซึ่งอาจส่งผลต่อโอกาสและความเสี่ยงของส่วนราชการ 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 และใช้ในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานทั้ง 31 ระบบงาน และการบรรลุยุทธศาสตร์และคำรับรองปฏิบัติราชการ สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารในการปรับกลยุทธ์ แผนงาน แก้ไขปัญหา และจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอกับสถานการณ์ผู้รับบริการ ผู้เสียภาษี และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถขอข้อมูล และสารสนเทศผ่านระบบเว็บไซต์ มีระบบคลังข้อมูล (Data warehouse) ที่ให้บริการหน่วยงานภาครัฐ	กรมสรรพากรมีการวิเคราะห์ข้อมูลและตัวชี้วัดที่จัดเก็บโดยใช้เครื่องมือทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ การวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กร โดยเฉพาะผลการจัดเก็บภาษีเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด และ สภาพแวดล้อมภายนอก เชื่อมโยงสัมพันธ์หาความสอดคล้องในเชิงเหตุผล ผลการวิเคราะห์จะถูกส่งต่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทราบผ่านการประชุมในระดับต่าง 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 ที่จ่ายเหลือ 1.5% เลื่อนเวลายื่นแบบและชำระภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาออกไป 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)	การจัดการความเสี่ยงด้านข้อมูลและสารสนเทศ 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 และ มาตรฐานความปลอดภัย และการเข้าถึงของข้อมูล	การวิเคราะห์ความเสี่ยงของระบบความปลอดภัยของข้อมูลและทางไซเบอร์ กำหนดมาตรการการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และชั้นความลับ ตลอดจนกฎหมายของการป้องกันข้อมูลส่วนบุคคล การเตรียมพร้อมเพื่อการป้องกันการโจมตีทางไซเบอร์ การรับมือกับภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉินที่อาจมีต่อระบบฐานข้อมูล 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 เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการรักษาความลับความถูกต้อง ครบถ้วนและสภาพพร้อมใช้งาน ของระบบสารสนเทศ ทำให้กรมสรรพากรให้บริการระบบสารสนเทศ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความน่าเชื่อถือจากผู้ให้บริการ ระบบการรักษาความปลอดภัยมั่นคง ครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การจัดโครงสร้างด้านความมั่นคงของระบบ การบริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศ การควบคุมการเข้าถึงของระบบเครือข่าย คอมพิวเตอร์ การจัดการความเสี่ยง และการบริหารจัดการความต่อเนื่อง มีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้ตระหนักเรื่องความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง จนถึงผู้ดูแลระบบและผู้ใช้งานทั่วไป พัฒนาระบบเครือข่ายสื่อสาร เพื่อให้บริการประชาชน ผู้เสียภาษี ครอบคลุมหน่วยงานทั่วประเทศ	กรมสรรพากรมีการทบทวนระบบความปลอดภัย และยกระดับมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล เป็นส่วนหนึ่งของแผนงานประจำปี โดยนำข้อเสนอแนะจากผู้เสียภาษี หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านการออกแบบระบบมาให้ความคิดเห็นในการปรับปรุงระบบให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง และเป็นไปตามข้อกำหนดทั้งในระดับชาติ และนานาชาติ เช่น การเข้าร่วมเป็นภาคีเครือข่าย OECD ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลการเสียภาษี (CbCR) ของบริษัทข้ามชาติ ได้กำหนดมาตรการรักษาความมั่นคงของข้อมูลขั้นสูง ด้วยเทคโนโลยี Secured Socket Layer (SSL) ซึ่งเป็นเทคโนโลยีในการเข้าสู่ข้อมูลผ่านรหัสที่ระดับ 128 bits (128-bits Encryption) เพื่อเข้ารหัสข้อมูลที่ถูกส่งผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ในทุกครั้งที่มีการทำธุรกรรม

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ตัวอย่าง	ด้านภาษีผ่านช่องทางต่าง ๆ แก่ภาคประชาชน	มีวงจรสำรองเพื่อให้บริการ อย่างต่อเนื่อง และสามารถ กู้คืนกลับมาให้บริการ ได้อย่างรวดเร็ว โดยกำหนด เป้าหมายการขัดข้องไม่เกิน ร้อยละ 0.03 ความพร้อมใช้ ร้อยละ 99.97	ทางการเงินผ่านเครือข่าย อินเทอร์เน็ตของกรมสรรพากร ทำให้ผู้ที่ดักจับข้อมูลระหว่างทาง ไม่สามารถนำข้อมูลไปใช้ได้ ยังมีเทคโนโลยีเสริมที่นำมาใช้ ในการรักษาความมั่นคง ปลอดภัย เพื่อปกป้องข้อมูล ส่วนตัวของผู้ใช้งาน 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)	การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ สร้างองค์ความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน ส่งมอบคุณค่าแก่ประชาชน และการสร้างโอกาสทางนวัตกรรมที่ส่งผลต่ออนาคต (Effective KM for opportunity for innovation)
คำอธิบาย	กระบวนการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการบริหารจัดการเพื่อใช้ผลงานและองค์ความรู้ที่เกิดจากการทำงานไปทำประโยชน์ต่อยอดการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน กำหนดนิยามของการจัดการความรู้และสินทรัพย์ทางความรู้ที่เกิดขึ้นและใช้งานอยู่ภายในส่วนงานเช่น ฐานข้อมูล คู่มือ แนวปฏิบัติ การวิเคราะห์ปัญหาและการสรุปผล แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ปัจจัยนำสู่การตัดสินใจด้านนโยบายและมาตรการที่ถูกต้องและส่งเสริมการแข่งขัน ผลงานวิจัยสิ่งประดิษฐ์และสิทธิบัตร และการนำไปใช้ประโยชน์	กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้ เชื่อมโยงกับข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้จากภายนอกองค์กร ได้แก่ กลุ่มลูกค้า เครือข่าย คู่ความร่วมมือ มาใช้ในการเรียนรู้ ต่อยอดแก้ปัญหา และสร้างนวัตกรรม	กระบวนการจัดการความรู้ที่มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ที่สำคัญต่อการทำงาน และกระตุ้นให้เกิดการนำไปใช้ การวัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้จึงควรเน้นที่คุณภาพ และคุณค่าที่เกิดขึ้น ส่วนราชการควรกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมของการเรียนรู้ควบคู่กับเครื่องมือทางเทคโนโลยีเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการนำไปใช้ รวมทั้งในการสร้างโอกาสทางนวัตกรรมที่ส่งผลต่ออนาคต

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ตัวอย่าง	กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กำหนดวิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้คือ “สร้างและจัดการองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์อย่างเป็นระบบเพื่อสนับสนุนงานด้านสาธารณสุข” มีประเด็นยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ 4 ประเด็น ได้แก่ 1) เสริมสร้างทักษะ ทักษะคน และแรงจูงใจของบุคลากร ในการจัดการความรู้ 2) สร้างและพัฒนาภาคีเครือข่ายการจัดการความรู้ 3) พัฒนาระบบและกลไกสนับสนุนการจัดการความรู้ 4) สนับสนุนการนำไปใช้ประโยชน์และการเผยแพร่ความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ มีการสร้างสินทรัพย์ทางความรู้ผ่านกระบวนการทำงาน การวิเคราะห์ในห้องปฏิบัติการ รวมทั้งรูปแบบวิธีการตรวจใหม่ ๆ สามารถพัฒนานวัตกรรมเพื่อทดแทนการนำเข้า และสร้างประโยชน์ด้านการแพทย์และสาธารณสุข มีผลงานวิจัยตีพิมพ์ในวารสารวิชาการในระดับชาติและนานาชาติ มีการจดสิทธิบัตรและอนุสิทธิบัตรรวมกว่า 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 เพื่รองรับการเปลี่ยนแปลงภาระหน้าที่และลักษณะงานใหม่ มีความคิดริเริ่มที่จะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมและความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีสมรรถนะสูง โดยเน้นการบริการที่ประชาชนเป็นศูนย์กลาง

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร			
เจตนารมณ์	เพื่อให้ส่วนราชการมีนโยบายและระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เกิดผลงานที่มีสมรรถนะสูง มีความคล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีการพัฒนาบุคลากรให้ก้าวทันเทคโนโลยี มีทักษะในการแก้ไขปัญหา สร้างความรอบรู้ และมีความมีจริยธรรม มีความคิดริเริ่มที่นำไปสู่นวัตกรรม		
	Basic (การดำเนินการที่เป็นระบบ)	Advance (การพัฒนาเชิงรุก)	Significance (นุรณาการให้เกิดผล)
5.1 ระบบการจัดการบุคลากร ตอบสนองยุทธศาสตร์และ สร้างแรงจูงใจ (Effective HRM)	การบริหารกำลังคนที่ตอบสนองความต้องการ ในการทำงานและการเปลี่ยนแปลงเพื่อประโยชน์ 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 WVF)
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 ทำงานรวมถึงทักษะพื้นฐานด้านดิจิทัล (WF development to foster ethics, skill, knowledge, and digital competency)	การเรียนรู้ที่เพิ่มพูน สังคมทักษะ 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	การวางแผนกำลังคนที่ตอบสนองความต้องการในภาระงานและการเปลี่ยนแปลงเพื่อประโยชน์สูงสุดของระบบงานของส่วนราชการ (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 ทั้งนี้เพื่อตอบสนองการทำงานและเป้าหมายของส่วนราชการ พิจารณาความผูกพันด้านต้นทุนบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว	การจัดการด้านบุคลากร รองรับ การเติบโตขององค์กร ความก้าวหน้าของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงทั้งด้านทักษะ หน้าที่ และลักษณะงาน เพื่อตอบโจทยกับยุทธศาสตร์ และเป้าหมายขององค์กร ☐ ระบบการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ทุกกลุ่มมีความชัดเจน โปร่งใส ☐ เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนสามารถวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าของตนเองและพัฒนาความสามารถของตนในระยะยาวตามสมรรถนะของบุคลากรแต่ละกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน ☐ นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการประเมินมีประสิทธิภาพ ☐ การเตรียมการเมื่อภาระงานถูกทดแทนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล พลิกโฉม	มีการบูรณาการงานบริหารบุคลากรกับการปรับปรุงการทำงานของทุก ๆ กระบวนการ ให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง - ลดต้นทุน - เน้นประสิทธิผล - สร้างนวัตกรรมการทำงานรูปแบบใหม่ - การประสานงานในแนวระนาบกับหน่วยอื่น ๆ - รูปแบบการทำงานและจ้างงานแนวใหม่ - การจัดสวัสดิการที่เหมาะสมตามความต้องการและความจำเป็น ทั้งนี้เพื่อจูงใจและดึงดูดให้บุคลากรคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กรและสร้างผลงานที่ดี



	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ตัวอย่าง	กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ (DMSC) วิเคราะห์และวางแผนกำลังคนโดยพิจารณาความต้องการกำลังคนที่ควรมี (Demand Forecasting) เทียบกับกำลังที่มีอยู่ (Supply and Utilization) เพื่อรักษาระดับการดำเนินการกิจให้มีผลงานตามเป้าหมาย รวมถึงสามารถรองรับกรณีเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินด้านสุขภาพในระบบสาธารณสุขของประเทศได้	ในส่วนของการเตรียมความพร้อมและความก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากรเพื่อเป็นการทดแทนและรองรับงานด้านการบริหาร กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ (DMSC) มีแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงครอบคลุมภารกิจตามยุทธศาสตร์ 4 ด้าน ได้แก่ (1) ภารกิจหลักเน้นเปลี่ยนบทบาท กรมฯ เป็น Regulator ในการกำหนดมาตรฐานและวิธีตรวจวิเคราะห์ทางห้องปฏิบัติการ (2) การกำหนดและรับรองระบบคุณภาพห้องปฏิบัติการทางการแพทย์และสาธารณสุข (3) ขับเคลื่อนบทบาท Operator ในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม และ (4) พัฒนองค์กรสู่ความเป็นเลิศรองรับ Digital 4.0 ในช่วงวิกฤตการณ์โควิด DMSC ได้นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน และใช้วิธีการมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติงานข้ามสำนัก/กอง/ฝ่ายหมุนเวียนกำลังคนช่วยปฏิบัติงานในจุดที่มีตัวอย่างปริมาณมากหรือขาดกำลังคน กำหนดแนวทางให้บุคลากรรองรับการทำงานแบบ Multitasking คือ สามารถปฏิบัติงานที่นอกเหนือจากเฉพาะหน้างานของตนเองแต่ต้องพร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่สำคัญได้	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 เพื่อสนับสนุนในกรณีที่มีปริมาณเกินขีดความสามารถของหน่วยงาน ทบทวนและวิเคราะห์การจัดทำกรอบอัตรากำลัง เพื่อการปรับเปลี่ยนตามความจำเป็น ภาระงานจัดทำข้อมูลกำลังคนทุกสายงาน ทุกประเภทการจ้างงานในปัจจุบันและภารกิจที่คาดว่าจะมีการปรับรูปแบบการให้บริการในอนาคต	

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

การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีและเป็นมืออาชีพ เป็นรากฐานของการทำงานที่นำไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง การตระหนักถึงหน้าที่และความรับผิดชอบ และจริยธรรม ส่วนราชการควรตระหนักถึงปัจจัยส่งผลกระทบต่อความผูกพันและการทุ่มเทเพื่อผลงานที่ดี เพื่อนำมาค้นหาเครื่องมือในการเสริมสร้างให้เกิดผลงานที่ดียิ่งขึ้น และเกิดนวัตกรรม

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ข้อกำหนด	สร้างวัฒนธรรมที่เป็นมืออาชีพ เปิดโอกาสให้คิดริเริ่ม สร้างความร่วมมือ ความภูมิใจ ความเป็นเจ้าของ และมีความรับผิดชอบ (Work culture of professionalism, open to initiation, cooperation, pride in work, entrepreneurial and accountable)	ค้นหาปัจจัยที่สร้างความผูกพัน ข้อจำกัด ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ และเครื่องมือใหม่ ๆ เพื่อเสริมสร้างให้เกิดนวัตกรรม (Determine key engagement factors, limitation, apply new tools and smart technology for innovation)	การทำงานที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก ครอบคลุมในทุกมิติ ทั้งระบบงานความร่วมมือ และข้อมูลเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ (Collaboration for high performance including networking, work system and data transfer for effective problem solving)



	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
คำอธิบาย	การสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมในการทำงานที่เอื้อให้เกิดผลงาน ทำงานแบบมีมืออาชีพคือรวดเร็ว ถูกต้อง ถูกหลักการ เป็นไปตามกรอบของกฎหมายเปิดรับความคิดใหม่ สร้างความภูมิใจ มีทัศนคติของการเป็นเจ้าของและความตระหนักถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน	ส่วนราชการควรเข้าใจปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรในกลุ่มต่าง ๆ รวมทั้งอุปสรรคที่บั่นทอนความตั้งใจนั้นเพื่อนำมาทบทวน วิเคราะห์ ค้นหาเครื่องมือที่จะสร้างให้บุคลากรทุกระดับเกิดความร่วมมือร่วมใจในการสร้างผลงานที่ดี การใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะและเครื่องมือใหม่ ๆ ในการส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารที่ฉับไว สนับสนุนการทำงานที่เชื่อมโยง เปิดกว้าง เกิดความคล่องตัวเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนโอกาสในการสร้างนวัตกรรม	ส่วนราชการควรสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีความร่วมมือร่วมใจกันเพื่อเป็นองค์การสมรรถนะสูง เช่น มีความพร้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล มีการสร้างนวัตกรรม ทีมงานที่ทำงานร่วมมือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก ครอบคลุมในทุกมิติ ทั้งระบบงาน ความร่วมมือ และข้อมูล ทำงานในลักษณะของ ทีมสหสาขาและข้ามหน่วยงานเพื่อนำไปสู่แก้ไขปัญหาย่างมีประสิทธิภาพ
ตัวอย่าง	สวทช. ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ความสามารถด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พร้อม เครื่องมือไปเสริมสร้างระบบนิเวศวิจัยของประเทศให้เข้มแข็ง โดยทำงานร่วมกับภาคเอกชน มหาวิทยาลัย และหน่วยวิจัยต่าง ๆ นำสู่การพัฒนาประเทศในภาคเศรษฐกิจและสังคมบนฐานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เข้มแข็ง เพื่อให้บุคลากร สวทช. ได้ใช้ความสามารถด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีพร้อมเครื่องมือไปเสริมสร้างระบบนิเวศวิจัยของประเทศให้เข้มแข็ง เน้นการสร้างความสามารถของ สวทช. ให้พร้อมรับมือกับ	สวทช. ได้ดำเนินการสำรวจความผูกพันของบุคลากรเพื่อรับทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานและคุณภาพชีวิต โดยดำเนินการขอคำถามใน 3 กลุ่มได้แก่ 1) ระดับความผูกพันที่มีต่อสวทช. 2) ความพึงพอใจต่อปัจจัยที่สวทช. จัดให้ และสิ่งที่ต้องปรับปรุง 3) ความคิดเห็น (ปลายเปิด) โดยได้นำความคิดเห็นมาวางแผนในการปรับปรุงระบบการทำงาน เช่น การเสริมสร้างคุณภาพ	สวทช. เน้นการเป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูง มีผลงานวิจัยที่นำไปสู่การใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน สร้างมูลค่าจริงเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม จึงมีนโยบายให้ทุกแผนกมีผลการดำเนินการที่ดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ประจำปี ปรับรูปแบบการทำงานที่เปิดโอกาสให้สร้างการมีส่วนร่วม และทำงานกับเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อผลักดันผลงานตามประเด็นวิจัย

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ตัวอย่าง	การเปลี่ยนแปลงในทุกมิติ เพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในแนวระนาบ (Horizontal collaboration) ตอบโจทย์แบบ Total solution จึงได้เน้นการสร้างบุคลากรที่มีองค์รู้ความสามารถในและทักษะที่จำเป็นการตอบโต้และ การแก้ไขปัญหาภาคเอกชน และชุมชน ทำวิจัยที่ตอบสนอง โจทย์วิจัยของ สวทช. และโจทย์ วิจัยจากภาคเอกชนให้เป็นไปตามเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของ สวทช. พัฒนากลไกให้เกิดความร่วมมือในแนวระนาบ เพื่อการร่วมมือในองค์กร มีการส่งเสริม คุณธรรมจริยธรรม และพัฒนา กลไกการต่อต้านการทุจริต	การให้บริการภายใน และการ ทบทวน TOR เพื่อรองรับการ ทำงานแบบ multi-System ที่สอดคล้องกับทิศทางและ นโยบายของ สวทช. จัดกลุ่ม งานวิจัยเป็น 7 กลุ่มงาน โดยมี ระบบการสนับสนุนการทำงาน ที่คล่องตัว ไม่ซ้ำซ้อน นักวิจัย สามารถติดตามงานของตนเอง และงานของฝ่ายต่าง ๆ ผ่าน ระบบ IT ของสวทช. ที่รวบรวม ข้อมูลโครงการ การสื่อสาร การ ประชุม การเงินและการบริการ ต่าง ๆ	ที่มุ่งเน้นแบบบูรณาการและ คลัสเตอร์กลุ่มงานวิจัยหลัก มีการวิเคราะห์ความต้องการ ความเชี่ยวชาญเพื่อดึงดูด บุคลากรวิจัยชั้นนำมาร่วมสร้าง ผลงานวิจัย โดยวางแผนกิจกรรม ส่งเสริม ระบุสาขาและ กลุ่มเป้าหมายที่ผลงาน ที่โดดเด่น ปรับปรุงกลไก ในการทำงานและการจ้างงาน ที่มุ่งใจกับกลุ่มเป้าหมาย จัด Forum การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กับนักวิจัยชั้นนำ สร้างโครงการ พัฒนาขีดความสามารถในการ สร้างผลงานวิจัยและมีแนวคิด เชิงธุรกิจ



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 ความเชี่ยวชาญที่สำคัญต่อสมรรถนะหลักองค์การ 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	การเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรมีการคำนึงถึงระดับของการพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดการสังสมทักษะและความเชี่ยวชาญที่สำคัญต่อสมรรถนะหลักขององค์การ เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเข้าถึงการเรียนรู้การพัฒนาเพื่อ ความก้าวหน้าของตนเอง 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	- กรมควบคุมโรคได้จัดทำแผนพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ โดยมีเป้าประสงค์หลักของแผนพัฒนาบุคลากร ดังนี้ 1) บุคลากรมีขีดความสามารถ (สมรรถนะ) ในการดำเนินงานเพื่อการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคได้ตาม มาตรฐานสากล 2) มีแผนการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Development) ที่เสริมสมรรถนะด้านการป้องกันควบคุมโรคที่สอดคล้องกับสถานการณ์และเท่าทันการเปลี่ยนแปลง 3) บุคลากรมีทักษะด้านดิจิทัล ตามระยะพัฒนาที่กรมควบคุมโรคกำหนด ตัวอย่างโครงการสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร เช่น พัฒนากำลังคนด้านระบาดวิทยา พัฒนากำลังคนด้านสารสนเทศ และการวิเคราะห์ระดับสูงเพื่อการควบคุมโรค การพัฒนาศักยภาพเครือข่ายด้าน IC เพื่อเฝ้าระวังป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ/โรคติดต่อ 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 และการฝึกปฏิบัติงานจริง (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	- กรมควบคุมโรคมีแผนพัฒนาสร้างกำลังคนคุณภาพผ่านหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำ ที่ดำเนินการเองอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ พัฒนาผู้นำด้านการบริหารงานป้องกันควบคุมโรค (LDC) พัฒนาศักยภาพบริหารงานระดับกลาง (MDC) พัฒนาศักยภาพบริหารงานระดับสูง (EDC) สร้างผู้นำด้านการป้องกันควบคุมโรคในกระทรวงสาธารณสุข ที่พัฒนาคนอย่างเป็นระบบ มีหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำและสมรรถนะในการตัดสินใจ การคิดเชิงวิฤต และทักษะใหม่ๆ ที่สำคัญในศตวรรษ 21 ในทุกระดับ ควบคู่กับการใช้ระบบพี่เลี้ยงน้องเลี้ยงมาเสริมแรงให้เกิดการเรียนรู้และถ่ายทอดความเชี่ยวชาญ สอดแทรกการสร้างแรงบันดาลใจ การปรับกรอบคิด การคิดเชิงวิเคราะห์และสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม สร้างเครือข่ายความร่วมมือ เสริมความรอบรู้เป็นนักคิด สามารถตัดสินใจ มีความคิดเชิงวิฤตที่จะพร้อมรับมือกับปัญหาที่ซับซ้อน โดยการเรียนรู้ทั้งภาคทฤษฎี และผ่านกระบวนการร่วมคิดร่วมทำในชุมชนอย่างเป็นระบบ ได้ใช้การเรียนรู้และพัฒนา



	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ตัวอย่าง	นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาระบบนิเวศในการทำงานสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข ความผูกพัน และสุขภาวะองค์กรที่ดี ซึ่งรวมถึงการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนดี มีคุณธรรมและจริยธรรม และต่อต้านการทุจริตของหน่วยงาน	ความเชี่ยวชาญ ด้านการป้องกันควบคุมโรค ความพร้อมรับการตอบโต้ภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข ทักษะดิจิทัล เสริมสร้างภาวะผู้นำและเตรียมเข้าสู่การเป็นผู้บริหาร รวมทั้งพัฒนาความเชี่ยวชาญตามกลุ่มโรคเพื่อให้พร้อมรับการป้องกันควบคุมโรคและตอบโต้ภาวะฉุกเฉิน ซึ่งสำคัญต่อการพัฒนาระบบควบคุมโรคและภัยสุขภาพให้มีความเข้มแข็งได้มาตรฐานสากลและตอบสนองตาม GHSA (Global Health Security Agenda) เพิ่มขีดความสามารถและสร้างนวัตกรรมในการป้องกันควบคุมโรคในสาขาที่สำคัญและขาดแคลน เช่น Health Informatics, Disaster management, Health economics เป็นต้น มีการเชื่อมโยงการพัฒนาบุคลากรกับแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในสายหลัก (CDP) ได้แก่ สายงานแพทย์ นักวิชาการสาธารณสุข นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักทรัพยากรบุคคล มีการตรวจสอบการพัฒนารายบุคคล (Portfolio) เพื่อให้พัฒนาอย่างมีทิศทาง สร้างแรงจูงใจและประกอบการศึกษาคัดเลือกการดำรงตำแหน่งสูงขึ้น (Succession Plan)	ร่วมกับคนในพื้นที่ บุคลากรได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง สามารถแก้ปัญหาแบบ Tailor made เกิดระบบเฝ้าระวังควบคุมโรคที่ยั่งยืน ผลลัพธ์จากการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการป้องกันควบคุมโรค ส่งผลให้กรมฯ มีกำลังคนคุณภาพกระจายทั้งส่วนกลางและระดับพื้นที่และเข้าร่วมทำงานในระดับนานาชาติ จัดให้มีการประชุม Innovation Forum เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้จากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ กระตุ้นกระบวนการคิด มีศูนย์นวัตกรรมด้านสุขภาพและป้องกันควบคุมโรคเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านงานนวัตกรรมป้องกันควบคุมโรค และเป็นพื้นที่ Co-Working Space ให้บุคลากรได้ใช้ประโยชน์เพื่อการระดมสมองและสร้างสรรค์ผลงาน

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 (บูรณาการให้เกิดผล)
6.1 การออกแบบและการจัดการกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบนำสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ (Design and manage)	กระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบทั้งภายในและงานที่ข้ามส่วนราชการ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด (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)
6.2 การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ การบริการ (Innovated improvement of products, services and processes)	การใช้ข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการและปรับปรุงอย่างเป็นระบบ 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 ห่วงองค์กร 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	การออกแบบกระบวนการทำงานทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่มุ่งสัมฤทธิ์ผลทั้งปัจจุบันและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นแนวคิดดังกล่าวต้องอาศัยการขยายกรอบการทำงานที่ออกแบบตั้งแต่ต้นน้ำจรดปลายน้ำเพื่อให้เข้าใจข้อจำกัดการส่งต่องาน ความเชื่อมโยงของข้อมูลการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แนวคิดในการออกแบบนี้เพื่อให้กระบวนการส่งต่อของงานระหว่างส่วนงานทั้งภายในภายนอกไร้รอยต่อ ย่นย่อขั้นตอน และการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า	การติดตามควบคุมกระบวนการโดยใช้ข้อมูลและตัวชี้วัดของกระบวนการ ในมิติต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการส่งมอบผลผลิตที่มีคุณค่า ผลผลิตดังกล่าวต้องสามารถอธิบายได้ (Deliverables) มีคุณลักษณะที่มีคุณค่าต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คุณลักษณะดังกล่าวมาจากคุณภาพการทำงานของขั้นตอนต่าง ๆ ภายในกระบวนการ ได้แก่ ความเร็ว ความถูกต้อง ความสมบูรณ์ ความทันการณ์ ซึ่งสามารถกำหนดเป็นตัววัดภายในกระบวนการเพื่อกำหนดมาตรฐานการทำงาน เช่น ตัวชี้วัดด้านคุณภาพ ต้นทุน ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม สาธารณสุข และสาธารณสุข เป็นต้น ตัววัดในการควบคุมกระบวนการช่วยให้จัดการกับปัญหาเชิงรุก	ความร่วมมือกับเครือข่ายและการปฏิสัมพันธ์ที่ทันการณ์เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดการเชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบการปฏิสัมพันธ์กับเครือข่ายมีทั้งเครือข่ายประชาชน ผู้ให้ความร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชน อาจรวมถึงการสร้างการมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นน้ำในการให้ข้อมูล เบาะแส โຈทย์ และความต้องการการปฏิสัมพันธ์ในระหว่างกระบวนการ ในการให้ข้อเสนอแนะ ร่วมทำงาน และร่วมเก็บข้อมูล ตลอดจนความร่วมมือในการให้ข้อมูลป้อนกลับ และแบบประเมินเพื่อให้เกิดประสิทธิผลตลอดกระบวนการ

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
คำอธิบาย		ใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะในการติดตามควบคุมกระบวนการ และรายงานได้อย่างรวดเร็วและเป็นปัจจุบัน (realtime)	
ตัวอย่าง	จังหวัดสมุทรปราการ มีพันธกิจหลัก 3 เรื่องคือ พันธกิจที่ 1 ส่งเสริม ภาคอุตสาหกรรมให้เป็นอุตสาหกรรมสะอาดที่อยู่กับชุมชนและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน พันธกิจที่ 2 เสริมสร้างความมั่นคง ปลอดภัย ให้สังคมน่าอยู่และพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน พันธกิจที่ 3 ส่งเสริม การพัฒนาระบบการบริการประชาชน และการบริหารราชการแผ่นดินด้วยระบบธรรมาภิบาล จังหวัดสมุทรปราการ ได้ใช้แนวคิดการออกแบบกระบวนการโดยคำนึงถึงความเชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ แบบ end to end Process มีกระบวนการหลักที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจ คือ 1) พัฒนาระบบการผลิตเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมยกระดับโรงงาน อุตสาหกรรมสีเขียว Green Industry 2) กระบวนการพัฒนาด้านการแพทย์ สาธารณสุขและ	จากกระบวนการหลักทั้งสาม จังหวัดสมุทรปราการได้จัดทำข้อกำหนดของกระบวนการไว้คือ 1) ยกระดับโรงงานอุตสาหกรรมสีเขียวและการรับรองฉลากคาร์บอน 2) การบริการการด้านการแพทย์ที่มีความรวดเร็วครอบคลุมครบถ้วนได้มาตรฐาน มีประสิทธิภาพ 3) การเข้าถึงบริการภาครัฐได้สะดวก รวดเร็ว ครอบคลุมมีประสิทธิภาพ โดยมีการติดตามควบคุมกระบวนการตามตัววัดคุมในมิติต่าง ๆ ดังกล่าว ได้แก่ 1) จำนวนสถานประกอบการผ่านเกณฑ์การเป็นอุตสาหกรรมสีเขียวเพิ่มขึ้น จำนวนสถานประกอบการได้รับเกียรติบัตรและโล่รางวัล ในฐานะโรงงานที่มีการจัดการของเสียที่ติดตามหลัก 3Rs เพิ่มขึ้น 2) ระบบการให้บริการการแพทย์จากการสำรวจพบว่า ส่วนใหญ่ต้องการให้ลดระยะเวลาการรอคอยและขั้นตอนในการให้บริการ โดยเฉพาะการพบแพทย์ โดยมีตัวชี้วัดคือ ความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้น	การออกแบบกระบวนการโดยคำนึงถึงความเชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการแบบ end to end Process ต้องเชื่อมโยงกับหลายหน่วยงาน เช่น กระบวนการส่งเสริมโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดให้เป็นอุตสาหกรรมสีเขียวร่วมกับ สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด กรมโรงงานอุตสาหกรรม สำนักงานทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมจังหวัด สำนักงานท้องถิ่นจังหวัด องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ ศูนย์วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อม 2) กระบวนการพัฒนาด้านการแพทย์ สาธารณสุข และการให้บริการผู้ป่วย ต้องร่วมกับสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ที่ทำการปกครองจังหวัด โรงพยาบาลประจำจังหวัด รพ.ประจำอำเภอ รพ.สต. อำเภอ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น



	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ตัวอย่าง	การให้บริการผู้ป่วย และ กระบวนการพัฒนาและส่งเสริม คุณภาพชีวิต โดยเน้น ความ รวดเร็ว ครอบคลุม ครบถ้วน ได้ มาตรฐาน มีประสิทธิภาพ 3) การพัฒนางานบริการภาครัฐด้วย เทคโนโลยี	3) การเข้าถึงบริการภาครัฐ ได้สะดวก รวดเร็ว ครอบคลุม มีประสิทธิภาพ ตัวชี้วัด คือ ผลสำรวจความพึงพอใจต่องาน บริการภาครัฐโดยรวม และ จำนวนข้อร้องเรียนผ่านศูนย์ ดำรงธรรม	3) กระบวนการพัฒนางาน บริการภาครัฐด้วยเทคโนโลยี ต้องออกแบบร่วมกับ ส่วนราชการสังกัดภูมิภาค 31 แห่ง รพ.สมุทรปราการ รพ. บางพลี รพ.ประจำอำเภอ รพ. สด. สำนักงานสรรพสามิต เขต พื้นที่สมุทรปราการ สำนักงาน สรรพากรเขตพื้นที่ สมุทรปราการ

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

การปรับปรุงกระบวนการหลัก กระบวนการสนับสนุน ผลผลิต และบริการที่ตอบสนองความต้องการ ของทุกภาคส่วนเป็นกลไกสำคัญในระบบปฏิบัติการ การใช้ข้อมูลและเครื่องมือในการปรับปรุงเพื่อตอบสนอง ในเชิงรุกและสร้างประโยชน์สุขแก่ประชาชนและภาคธุรกิจ

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ข้อกำหนด	การใช้ข้อมูลเพื่อการบริหาร จัดการและปรับปรุงอย่างเป็น ระบบ ทั้งกระบวนการหลักและ กระบวนการสนับสนุน (Data-driven improvement of all processes)	การใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ สร้างนวัตกรรมการปรับปรุง กระบวนการหลัก สนับสนุน การบริการ และการสื่อสาร (Utilize smart tech, innovation to improve core and support processes, service and communication processes)	สร้างนวัตกรรมของการบริการ และกระบวนการระดับองค์กร เพื่อประโยชน์แก่ประชาชนและ ภาคธุรกิจ (Initiate high-level process and service innovation for wider public and citizen benefit)

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
คำอธิบาย	การทบทวนและปรับปรุง การบริหารจัดการกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุน อย่างเป็นระบบ ☐ ใช้ข้อมูลและตัวชี้วัดและผล การวิเคราะห์เพื่อการ ทบทวนและปรับปรุงการ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ☐ มีแนวทางและเครื่องมือ ในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และการบริการ ให้ดีขึ้น ลดขั้นตอนและ อำนวยความสะดวก ในการรับบริการ ลดภาระ ค่าใช้จ่ายให้กับประชาชน ☐ ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี ที่ทันสมัยและเครือข่าย จากภายนอกในการวิเคราะห์ ปรับปรุง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ กระบวนการทำงาน	มีการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุง ผลผลิต บริการและกระบวนการ ทุกขั้นตอนตอบสนองตาม ความคาดหวัง/ความต้องการ ของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชิงรุก ☐ ผลผลิต และบริการรูปแบบ ใหม่ ๆ ☐ เน้นคุณค่าที่เกิดกับประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ☐ จากการใช้ข้อมูลเทียบเคียง (Benchmarks) ผลการ ดำเนินงาน เพื่อทำงานให้ดีขึ้น ☐ การให้บริการที่สะดวก รวด เร็วเบ็ดเสร็จ	สร้างนวัตกรรมภาครัฐโดยอาศัย ความร่วมมือจากทุกภาคส่วน โดยอาจดำเนินการผ่าน รูปแบบ ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Lab) นำ กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในลักษณะ ที่ให้ประชาชน/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามา มีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ และมีการส่งมอบคุณค่าต่อ ประชาชนและภาคธุรกิจ (Public value) กล่าวคือ สิ่งที่ปรับปรุง ก่อให้เกิด ประโยชน์ต่อทั้งประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานหลัก และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ☐ เกิดนวัตกรรมการแก้ไขปัญหา ขององค์กร เช่น นวัตกรรมด้านนโยบายและ โครงการริเริ่มเชิงยุทธศาสตร์ ☐ นวัตกรรมจากการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล และ เทคโนโลยีรูปแบบอื่น ที่มีผลกระทบสูง



	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ตัวอย่าง	กรมทางหลวงชนบทมีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ด้านทางหลวง การก่อสร้าง และบำรุงรักษาทางหลวงให้มีโครงข่ายที่สมบูรณ์ครอบคลุมทั่วทั้งประเทศรับผิดชอบต่อระบบการคมนาคมทางถนน ซึ่งมีพันธกิจในการพัฒนาโครงข่ายทางหลวงชนบท ให้เชื่อมโยงและสนับสนุนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมขนส่งและโลจิสติกส์ หนึ่งในพันธกิจหลักที่สำคัญ คือ บำรุงรักษาและอำนวยความสะดวกให้โครงข่ายทางหลวงชนบทอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน และได้มาตรฐานกรมฯ ได้กำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญกำกับผลการดำเนินการตามภารกิจของกรมฯ โดยมีเป้าหมายคือประชาชนสามารถเดินทางได้อย่างสะดวกสบายและเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐานได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม มีคุณภาพชีวิตที่ดี จากการวิเคราะห์กระบวนการหลัก พบว่ากระบวนการพัฒนาบำรุงรักษาและอำนวยความสะดวกโครงข่ายถนน เป็นส่วนที่ส่งผล	การสำรวจค่าความขรุขระสากล จะดำเนินการสำรวจปีละ 1 ครั้ง โดยแสดงผลของข้อมูลค่าความขรุขระสะสม ทุกระยะ 100 เมตร เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และจัดทำแผนบำรุงรักษาทางผ่านระบบบริหารงานบำรุงทางกรมทางหลวงชนบท (PMMS) โดยมีโครงสร้างการติดตาม และประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานครอบคลุม 4 มิติคือ 1) คุณภาพกระบวนการ 2) คุณภาพงานเครื่องจักรและอุปกรณ์ 3) ความพึงพอใจภาคประชาชน และการส่งเสริม อปท. 4) อาคารสถานที่และการพัฒนาบุคลากร แม้จะมีการใช้โปรแกรมการประมวลผล แต่อุปกรณ์การสำรวจ IRI มีราคาแพงและไม่สามารถทำการสำรวจได้พร้อมกันหลายจุด กรมจึงได้ทำการค้นคว้าวิจัยพัฒนาต้นแบบร่วมกับสถาบันการศึกษาฯ จนได้ต้นแบบที่มีราคาลดลงอย่างมาก และสามารถลดต้นทุนในการสำรวจและการบำรุงรักษาอุปกรณ์	การสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน และ อปท. ในการบำรุงรักษาเครือข่ายถนน กรมฯ 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 เพิ่มขึ้น จากเดิมร้อยละ 49.21 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 87.74 แสดงว่ามีการพัฒนาสายทาง

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
ตัวอย่าง	สัมพันธ์โดยตรงกับเป้าหมายดังกล่าว จึงได้กำหนดตัวชี้วัดในการพัฒนาบำรุงรักษาโครงข่ายถนนและให้สอดคล้องกับตัวชี้วัด และเป้าหมายของแผนแม่บทข้างต้น คือ ร้อยละของระยะทางบนทางหลวงชนบทที่มีค่าดัชนีความขรุขระสากลของผิวทาง (International Roughness Index: IRI) เป็นตัววัดที่ใช้ติดตามสภาพของการบำรุงรักษาของโครงข่ายถนนทั่วประเทศ ซึ่งตัวชี้วัดนี้สะท้อนผลการปฏิบัติงานในการลงพื้นที่ซ่อมถนนให้มีความขรุขระเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด 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 มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นในปี 2564 กรมฯจึงได้มีการปรับเกณฑ์ให้มีความท้าทายมากยิ่งขึ้น 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 เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์และผลกระทบต่อเศรษฐกิจ 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 และการเสริมสร้างความร่วมมือที่เกิดประสิทธิผลพร้อมตัววัดของผลลัพธ์ที่ต้องการ เช่น เครือข่ายผู้ใช้บริการมีช่องทางการสื่อสารที่รวดเร็ว และการนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงการบริการ เครือข่ายผู้ให้บริการ มีการใส่ใจผลตอบแทน และการพัฒนาที่เหมาะสม เครือข่ายความร่วมมือในการขจัดมลพิษมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกัน เป็นต้น	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 หน่วยงานที่สนับสนุนการบริการได้แก่ กทม. กทมท. ก.แรงงาน กพม. มหาวิทยาลัย กองทุนต่าง ๆ การจัดการเครือข่ายผ่านการจัดตั้งอย่างเป็นทางการ กำหนดวัตถุประสงค์ภาระหน้าที่ การสื่อสาร การประชุมร่วม การกำหนดมาตรการการปฏิบัติงาน และเป้าหมายตัวชี้วัดร่วมกัน	สปสธ. มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากกระบวนการหลักทั้ง 5 และวางแผนรับมือกับสถานการณ์เชิงรุก ตัวอย่างเช่น การรับมือกับสถานการณ์โรคระบาดโควิดซึ่งเริ่มต้นแพร่กระจายไปทั่วโลกในปี พ.ศ. 2563 ประเทศไทยพบการติดเชื้อเป็นกลุ่มก้อนจากการแพร่ระบาดในสนามมวยและสถานบันเทิง จึงได้ประกาศประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินในทุกเขตท้องที่ทั่วราชอาณาจักร ตาม พ.ร.ก.การบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ.2548 ตั้งแต่วันที่ 26 มีนาคม 2563 ซึ่งมีศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาด ของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (ศบค.) เป็นกลไกหลักในการบริหารเพื่อแก้ไขสถานการณ์ฉุกเฉินให้เป็นไปอย่างบูรณาการ สป.สธ. ในฐานะหน่วยงานประสานงานได้มีการกำหนดแผนและมาตรการการบริหารจัดการสถานการณ์โรคโควิด-19 กำกับการแพร่ระบาดโรคโควิด-19 ในทุกระยะ มีการวิเคราะห์ คัดกรอง ติดตามการสัมผัสและค้นหาผู้ป่วย กำหนดมาตรการและสื่อสารเพื่อควบคุมการแพร่กระจายของโรคในแต่ละระลอกของการระบาด ทั้งเข้มข้นและผ่อนปรนตามสถานการณ์ทั้งนี้เพื่อลดผลกระทบต่ออัตราการติดเชื้อระบบการรักษาพยาบาลของ	สป.สธ. ได้ตระหนักถึงความสำคัญของระบบสุขภาพปฐมนิคม ซึ่งเป็นกลไกและกระบวนการ ในการประสานความร่วมมือเพื่อจัดบริการสุขภาพด้านแรก ตลอดจนการมีส่วนร่วมระหว่างภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชนและภาคประชาชน สร้างระบบการส่งต่อและการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยบริการทุกระดับ ด้วยเทคโนโลยี และการบริการด้วยทีมหมอครอบครัวแบบสหสาขาวิชาชีพ เน้นการสร้างเสริมสุขภาพ และความรอบรู้ด้านสุขภาพ เพื่อเพิ่มความสามารถในการจัดการสุขภาพของตนเองได้อย่างเป็นรูปธรรม เพิ่มประสิทธิภาพ และการเข้าถึงบริการสุขภาพปฐมนิคมของประชาชน โดยประกาศเป็นนโยบายและแผนงานมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2562 ซึ่งจะให้ประโยชน์ต่อประชาชนในการลดค่าใช้จ่ายการรักษาพยาบาล การเข้าถึงบริการสุขภาพ ลดระยะเวลาการรอคอย มีที่ปรึกษาสุขภาพส่วนตัว และสามารถเช็คสุขภาพตนเองจากการเข้าถึงข้อมูล ประโยชน์ต่อระบบสุขภาพของประเทศ คือ ลดการใช้บริการที่ไม่จำเป็นลง ประสิทธิภาพการสร้างเสริมสุขภาพดีขึ้น ลดการเกิดภาวะแทรกซ้อนในโรงพยาบาลลง



	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
		ประเทศ ระบบเศรษฐกิจ และระบบการเงินงบประมาณจนสถานการณ์ค่อย ๆ ดีขึ้นตามลำดับ จนสามารถ ควบคุมสถานการณ์ได้ จึงทำให้ประเทศไทยสามารถก้าวผ่านสถานการณ์วิกฤตมาได้ในทุกระลอกของการระบาด การรับมือสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ได้เกิดองค์ความรู้ นวัตกรรมและเทคโนโลยี ในการบริหารจัดการสถานการณ์การแพร่ระบาดอย่างมีประสิทธิภาพ จึงปรับทิศทางการบริหารจัดการโรคโควิด-19 สู่ “โรคประจำถิ่น” โดยการจัดทำแผนและมาตรการบริหารจัดการสถานการณ์โรคโควิด-19 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 ความเข้าใจที่ถูกต้องและความร่วมมือของประชาชนในการรับมือ และปรับตัว เพื่ออยู่ร่วมกับโควิด 19 จาก Pandemic สู่ Endemic อย่างปลอดภัย	ลดค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพของประเทศโดยรวมลงร้อยละ 2.5 ตั้งเป้าหมายให้ประเทศไทยมีระบบสุขภาพเป็นอันดับ 1 ใน 3 ของเอเชีย และในเดือนมิถุนายน 2566 สถาบัน Atlantic Council ซึ่งเป็นสถาบันคลังสมองในสหรัฐอเมริกา ได้ประกาศดัชนีว่าด้วยเสรีภาพและความมั่งคั่งของ 164 ประเทศทั่วโลก โดยประเทศไทยมีคะแนนด้านสุขภาพสูงถึง 90.9 คะแนน สะท้อนว่าระบบสุขภาพไทยเป็นลำดับต้น ๆ ของโลก

	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับเกิดผล
		จากการติดตามขององค์การอนามัยโลก พบว่า ประเทศไทยมีระบบการบริหารจัดการและมาตรการรับมือและควบคุมสถานการณ์โรคโควิด-19 ได้อย่างดีเยี่ยม มีมาตรฐานการควบคุมโรคเป็นไปตามมาตรฐานขององค์การอนามัยโลก สามารถวินิจฉัยผู้ติดเชื้อนอกประเทศจีนได้เป็นประเทศแรกของโลก สามารถติดตามผู้ติดเชื้อไม่ให้เกิดการแพร่เชื้อต่อ ได้อย่างทันท่วงที ที่ต้องกล่าวถึงก็คือ อาสาสมัคร สาธารณสุขหมู่บ้าน (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 ในการนำร่องจัดกิจกรรมการทบทวนการเตรียมความพร้อมกรณีภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุขและสุขภาพถ้วนหน้า	



หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

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

ผลลัพธ์การดำเนินการที่ดีต้องสะท้อนพัฒนาการของกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญดังนี้

1) มีความสำคัญและมีความหมาย (Significance) / Meaningful Experience)

ตัววัดผลลัพธ์ต้อง “มีนัยสำคัญ” และ “มีความหมายต่อกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” เช่น ประชาชน ผู้ใช้บริการ ประเทศ

2) เป็นตัววัดที่ผูกพันกับกระบวนการ (Process Linkage / Experience Linkage)

ตัววัดผลลัพธ์ต้อง “เชื่อมโยงโดยตรง” กับกระบวนการที่ทำงานจริง โดยต้องวัดสิ่งที่ เป็นผลสะท้อนจากระบบ/กระบวนการ

3) เป็นผลจากการปรับปรุงกระบวนการและนวัตกรรม (Improvement-driven Result / Innovation-driven Experience)

ตัววัดผลลัพธ์ต้องเกิดจาก “การเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ (Process Improvement)” และ “นวัตกรรม (Innovation)” ที่ทำให้ตัววัดมีแนวโน้มดีขึ้น คือผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหารจัดการ ไม่ใช่จากปัจจัยภายนอก

4) แสดงถึงขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (Excellence / Competitiveness)

ตัววัดผลลัพธ์ “แสดงถึงขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (ระดับ Excellence)” ตัววัดประเภทนี้คือ National Index / Global Ranking ตัววัดกลุ่มนี้ “ค่าระดับ” สำคัญกว่า “แนวโน้ม” จึงอาจไม่จำเป็นต้องเพิ่มขึ้นทุกปี แต่ต้องรักษาระดับมาตรฐานความเป็นเลิศ

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ตัววัดของผลลัพธ์ควรสะท้อนผลการดำเนินการของส่วนราชการในมิติต่าง ๆ เป็นตัววัดสำคัญที่บ่งชี้ถึงผลที่เกิดขึ้น มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลกับการดำเนินการในหมวดต่าง ๆ มีการตั้งค่าเป้าหมายท้าทาย และประสิทธิผลของการบรรลุเป้าหมาย

		Basic ผลลัพธ์ต่ำกว่าเป้าหมาย <5 %	Advance ผลลัพธ์ต่ำกว่าเป้าหมาย = 5% - 10%	Significance ผลลัพธ์ต่ำกว่าเป้าหมาย > 10%
7.1 ด้านประสิทธิภาพและการบรรลุพันธกิจ		- ตัววัดตามภารกิจหลัก/คำรับรองการปฏิบัติราชการ* - ผลการปรับปรุงการดำเนินการตามกฎหมาย	- ตัววัดตามแผนยุทธศาสตร์ - การบรรลุนโยบายและแผนรัฐบาล/แผนบูรณาการกลุ่มจังหวัด	
7.2 ด้านผู้รับบริการและประชาชน		- ความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าหลัก (ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อหน่วยงาน)** - การแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียน - ความเชื่อมั่นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่ออำนาจหน้าที่ของส่วนราชการ	- นวัตกรรมการปรับปรุงการบริการ* (หน่วยบริการ : ร้อยละของการให้บริการที่ปรับปรุงดิจิทัลเต็มรูปแบบ)** - เครือข่ายความร่วมมือ* (หน่วยนโยบาย : ร้อยละความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรม ที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือของเครือข่าย)**	
7.3 ด้านบุคลากร		- นวัตกรรมที่เกิดจากบุคลากร - การเรียนรู้และการพัฒนา	- ความก้าวหน้าและการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่ง - ผลลัพธ์ความผูกพันของบุคลากร	
7.4 ด้านการเป็นต้นแบบ		- รางวัลที่หน่วยงานของรัฐได้รับจากองค์กรภายนอก - รางวัลที่ได้รับจากจากหน่วยงานภายในระดับกรมและระดับกระทรวง	- ผลจากการนำ Best practice ไปขยายผลภายใน - ตัววัดการจัดอันดับในระดับนานาชาติที่ดีขึ้น - ผลการประเมินจากองค์กรภายนอกในด้านต่าง ๆ	
7.5 ด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม		- ผลกระทบการดำเนินการในการหลักที่มี - สามารถวัดผลกระทบที่เกิดต่อ • ด้านเศรษฐกิจ • ด้านสังคม • ด้านสาธารณสุข • ด้านสิ่งแวดล้อม : เพิ่มตัวชี้วัดเลือก "ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำคาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กร"	- การบรรลุผลตัวชี้วัดร่วม	
7.6 ด้านประสิทธิภาพการจัดการกระบวนการ		- ต้นทุนที่ลดลงในภาพรวม - นวัตกรรมทางบริหารกระบวนการ* ระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล (ตาม จอวัด PO PA)** - ประสิทธิภาพของกระบวนการ* (Open Data**, Digitized Data)**	- ประสิทธิภาพการเตรียมพร้อมและบรรเทาผลกระทบด้านภัยพิบัติต่าง ๆ	

ภาพที่ 15 หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ส่วนราชการควรมีผลลัพธ์การดำเนินการที่แสดงถึงการพัฒนาสู่การเป็นราชการ 4.0 ใน 6 มิติประกอบด้วย

1. การบรรลุผลลัพธ์ของตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพและการบรรลุพันธกิจ
2. การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านผู้รับบริการ และประชาชน
3. การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านบุคลากร
4. การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านการเป็นต้นแบบ
5. การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม
6. การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพการจัดการกระบวนการ



เกณฑ์การพิจารณาผลลัพธ์

- เป็นตัววัดที่มีความสำคัญชัดเจนในเชิงปริมาณ และสัมพันธ์กับการดำเนินการในหมวดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือการปฏิบัติการในภาพรวม สามารถตั้งเป้าหมายการปรับปรุงได้ เพื่อสะท้อนระดับการพัฒนา และสอดคล้องกับการวัดในแต่ละมิติและกลุ่มตัววัด
- ตัววัดมีการตั้งค่าเป้าหมายที่ท้าทาย (เป้าหมายในปัจจุบันต้องดีกว่า ค่าเฉลี่ยของ 2 จุดย้อนหลัง ใช้ทศนิยม 2 ตำแหน่ง โดยพิเศษตามหลักคณิตศาสตร์และพิจารณาค่ามากที่สุดและน้อยดีประกอบ)
- ตัวชี้วัดที่ สกพร. กำหนดค่าเป้าหมายให้เหมือนกัน 4 ตัวชี้วัด ได้แก่
 - ตัวชี้วัดบังคับใน 7.2.1 ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อหน่วยงาน (ใช้ผล EIT Survey จาก ปปช.)
(กำหนดค่าเป้าหมายจากค่าเฉลี่ยปี 2566 และปี 2567 จำแนกตามประเภทหน่วยงาน ได้แก่ กรม ร้อยละ 85.81 จังหวัด ร้อยละ 89.85 และ องค์การมหาชน ร้อยละ 83.98)
 - Basic KPI ใน 7.4.4 คะแนนการประเมินสถานะของหน่วยงานในการเป็นระบบราชการ 4.0 (ใช้ผล PMQA 4.0 จาก สำนักงาน ก.พ.ร.)
(กำหนดค่าเป้าหมายจากค่าเฉลี่ยปี 2568 จำแนกตามประเภทหน่วยงาน ได้แก่ กรม 423.47 คะแนน จังหวัด 398.89 คะแนน องค์การมหาชน 424.62 คะแนน)
 - Basic KPI ใน 7.5.5 ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำคาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กร
(กำหนดเกณฑ์วัด และค่าเป้าหมาย ร้อยละ 70)
 - ตัวชี้วัดบังคับใน 7.6.3 ระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐ (โดย สพร.)
(กำหนดค่าเป้าหมายจากค่าเฉลี่ยปี 2566 และปี 2567 จำแนกตามประเภทหน่วยงาน ได้แก่ กรม ร้อยละ 63.45 จังหวัด ร้อยละ 49.35 และ องค์การมหาชน ร้อยละ 55.05)
- มีผลการดำเนินการเชิงประจักษ์ โดยมีระดับการบรรลุของตัววัดในปัจจุบันเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมาย ดังนี้
 - ตัวชี้วัดไม่เหมาะสม/ไม่สอดคล้องกับกลุ่มตัววัด เท่ากับ 0 คะแนน
 - ค่าเป้าหมายไม่ท้าทาย เท่ากับ 100 คะแนน
 - ผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เท่ากับ 200 คะแนน
 - ผลการดำเนินงานไม่เกินร้อยละ 5 ของค่าเป้าหมาย เท่ากับ 300 คะแนน เป็นระดับพื้นฐาน Basic)
 - ผลการดำเนินงานมากกว่าร้อยละ 5 ถึง ร้อยละ 10 ของค่าเป้าหมาย เท่ากับ 400 เป็นระดับก้าวหน้า (Advance)
 - ผลการดำเนินงานเกินกว่าร้อยละ 10 ของค่าเป้าหมาย เท่ากับ 500 คะแนน เป็นระดับเกิดผล (Significance)
- ไม่นำเสนอตัวชี้วัดเดียวกันหรือมีความหมายซ้ำในมิติอื่น ๆ กรณีส่วนราชการเสนอตัวชี้วัดซ้ำจะไม่พิจารณาให้คะแนน
- กรณีมีผลการดำเนินงานไม่ครบ 3 จุด หักจุดละ 100 คะแนน

- เพิ่มคะแนนพิเศษ 100 คะแนน เฉพาะตัววัดนั้น ๆ ที่เป็นตัวชี้วัดที่ท้าทายและมี Impact สูง (เช่น ตัวชี้วัดระดับนานาชาติ สะท้อนพันธกิจหลัก ตอบโจทย์การแก้ไขปัญหาซับซ้อนของประชาชน และประเทศ สร้างขีดความสามารถให้กับประเทศจนเป็นที่ยอมรับในระดับสากล) ทั้งนี้คะแนนรวมหลังจากบวกเพิ่ม ต้องไม่เกิน 500 คะแนน
- ส่วนราชการต้องระบุวิธีการวัดตัวชี้วัดใน “ช่องคำอธิบายตัวชี้วัด” เพื่อผู้ตรวจประเมินใช้ประกอบการตัดสินใจให้คะแนน

การนำเสนอผลลัพธ์ในแต่ละมิติ

ในการนำเสนอผลลัพธ์แต่ละมิติ ให้นำเสนอผลการดำเนินการในปีที่ประเมินและผลการดำเนินการย้อนหลัง จำนวน 2 จุด โดยนำเสนอตัววัด 5 ตัววัดต่อหนึ่งมิติ ทั้งนี้ให้รวมตัววัดที่มี **เครื่องหมาย *** ดังนี้

- **มิติ 7.1** ต้องนำเสนอตัววัดบังคับในกลุ่มภารกิจหลัก/**การประเมินผลการปฏิบัติราชการ** อย่างน้อย 2 ตัววัด และไม่เกิน 3 ตัววัด สำหรับตัวชี้วัดในกลุ่มอื่น ๆ สามารถนำเสนอได้กลุ่มละไม่เกิน 2 ตัววัด รวมกันไม่เกิน 5 ตัววัด
- **มิติ 7.2** กรณีเป็นกรมบริการ/หน่วยบริการ ให้นำเสนอตัววัดบังคับ (ตัววัดที่มี **เครื่องหมาย *** กำกับ)
 - กลุ่มความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าหลัก อย่างน้อย 1 ตัววัด ได้แก่ ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อหน่วยงาน (ใช้ผล EIT Survey จาก ปชช.)
 - กลุ่มนวัตกรรมปรับปรุงการบริการ (**หน่วยบริการ**) อย่างน้อย 1 ตัววัด ได้แก่ ร้อยละของการให้บริการที่ปรับสู่ดิจิทัลเต็มรูปแบบ
 - กลุ่มเครือข่ายความร่วมมือ (หน่วยงานนโยบาย) อย่างน้อย 1 ตัววัด ได้แก่ ร้อยละความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรม ที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือของเครือข่าย
 - สำหรับตัววัดในกลุ่มอื่น ๆ เลือกนำเสนอตัววัดในแต่ละกลุ่ม ไม่เกิน 2 ตัว วัด รวมกันไม่เกิน 5 ตัววัด
- **มิติ 7.3 มิติ 7.4 และ มิติ 7.5** เลือกนำเสนอตัววัดในแต่ละกลุ่ม ไม่เกิน 2 ตัววัด รวมกันไม่เกิน 5 ตัววัดในแต่ละมิติ
- **มิติ 7.6** ให้นำเสนอตัววัดบังคับ (ตัววัดที่มี **เครื่องหมาย *** กำกับ) จำนวน 3 ตัววัด และเลือกตัวชี้วัดในกลุ่มอื่น ๆ ได้เพิ่มกลุ่มละไม่เกิน 2 ตัวชี้วัด รวมกันไม่เกิน 5 ตัววัด โดยมีตัววัดบังคับ ดังนี้
 - กลุ่มนวัตกรรมการปรับปรุง จำนวน 1 ตัววัด ได้แก่ ระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐ (กรม **จังหวัด** และองค์การมหาชน) (ดำเนินการสำรวจโดย สพร.)
 - กลุ่มประสิทธิภาพของกระบวนการ จำนวน 2 ตัววัด ได้แก่
 - ร้อยละของชุดข้อมูลดิจิทัลที่เปิดเผยต่อสาธารณะ (Open Data) **
 - ร้อยละของฐานข้อมูลที่ได้รับการพัฒนาในรูปแบบ Digitalized **



- หมายเหตุ:**
1. **ตัววัดบังคับ (ตัววัดที่มีเครื่องหมาย ** กำกับ)** หมายถึง ตัววัดที่ทุกหน่วยงานต้องรายงานผล
 2. **ตัววัด Basic KPI** หมายถึง ตัววัดที่ทุกหน่วยงานสามารถเลือกใช้ได้ตามบทบาทภารกิจของหน่วยงาน โดยไม่ถูกหักคะแนนด้านความไม่เหมาะสมของตัววัด เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดที่ผ่านการคัดเลือกแล้วว่าเหมาะสมกับภารกิจของรัฐโดยรวมและสอดคล้องกับเกณฑ์ฯ อย่างไรก็ตามหน่วยงานสามารถเสนอตัววัดอื่นนอกเหนือจาก Basic KPI ได้ โดยผู้ตรวจประเมินจะพิจารณาความเหมาะสมของตัววัดนั้นประกอบกับการให้คะแนน
 3. **กรณีตัววัดบังคับ**มีผลการดำเนินงานที่เป็นร้อยละ 100 อย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน (ตั้งแต่ 2 จุดขึ้นไป เช่น ปี 2566 และปี 2567) และเมื่อทบทวนแล้วไม่มีกระบวนการใหม่หรือข้อมูลใหม่ที่ต้องดำเนินการเพิ่มอีก แสดงว่า สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายแล้ว ดังนั้น หน่วยงานสามารถปรับเปลี่ยนตัววัดใหม่ที่สะท้อนความสำเร็จใกล้เคียงตัววัดบังคับและต้องสอดคล้องกับมิตินั้น ๆ ได้โดยต้องระบุหมายเหตุมาให้ชัดเจน ดังนี้
 - 3.1 เหตุผลที่ปรับตัววัดบังคับเนื่องจากอะไร
 - 3.2 ระบุข้อมูลผลดำเนินงานย้อนหลัง 3 ปี ของตัวชี้วัดเดิม (รวมข้อมูลปีล่าสุดที่มีผลดำเนินการ)
 - 3.3 ลิงก์แนบหลักฐานรายละเอียดผลดำเนินการ (เพื่อตรวจสอบข้อเท็จจริง)
 ทั้งนี้ ผู้ตรวจจะพิจารณาตามความเหมาะสมอีกครั้งว่าเหตุผลเพียงพอปรับตัววัดบังคับได้หรือไม่ และตัววัดที่เสนอมามีใหม่เหมาะสมตามเกณฑ์หรือไม่
 4. หากหน่วยงานดำเนินการ**ทบทวนตัวชี้วัดบังคับแล้ว** พบว่า มีจำนวนข้อมูลเพิ่มขึ้นจากฐานเดิมทั้งหมด เช่น ชุดข้อมูล Open Data หรือ ระบบ Digitalized) หน่วยงานสามารถปรับค่าตัวหารใหม่ให้สอดคล้องกับข้อมูลที่เพิ่มขึ้นได้ โดยต้องดำเนินการแสดงผลใหม่ย้อนหลังตั้งแต่ปีงบประมาณ 2565-2567 ทั้งนี้ หน่วยงานต้องระบุเหตุผล และรายละเอียดที่เกี่ยวข้องในช่องหมายเหตุ เช่น ข้อมูลชุดเดิมที่ใช้เป็นฐานก่อนการทบทวน รายละเอียดของชุดข้อมูลที่เพิ่มขึ้นหลังการทบทวน การระบุข้อมูลดังกล่าวจะช่วยให้ผู้ตรวจสอบสามารถพิจารณาความเหมาะสม
 5. ส่วนราชการต้องระบุวิธีการวัดตัวชี้วัดใน “ช่องคำอธิบายตัวชี้วัด” เพื่อผู้ตรวจประเมินใช้ประกอบการตัดสินใจให้คะแนน

7.1 ตัวชี้วัดด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ

เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการของหน่วยงานของรัฐ ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวต้องมีความสัมพันธ์กับพันธกิจหลักและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานของรัฐ รวมทั้งตัววัดที่ดำเนินการตามนโยบายและแผนของรัฐบาลที่กำหนดไว้ประจำปี และตัววัดร่วม ตัววัดด้านการดำเนินการตามกฎหมาย และการบรรลุตามแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานฯ

คำอธิบาย	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดบังคับ** / Basic KPI
กลุ่มตัววัด 1 ตัววัดตามภารกิจหลัก/การประเมินผลการปฏิบัติราชการ (ไม่น้อยกว่า 2 ตัว ไม่เกิน 3 ตัว)*		
ตัวชี้วัดของการบรรลุผลลัพธ์ตามภารกิจหลัก/การประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานฯ ตามที่ระบุไว้ (Function base, Area base)	เพื่อสะท้อนความสำเร็จตามพันธกิจหลักของหน่วยงานและการดำเนินงานตามการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	สามารถเลือกจากตัวชี้วัดที่กำหนดจากตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์สำคัญ (Strategic KPIs) - ตัวชี้วัดตามนโยบายรัฐบาล มติคณะรัฐมนตรี และข้อสั่งการนายกรัฐมนตรี/รัฐมนตรี - ตัวชี้วัดจากแผนแม่บทฯ แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 ที่หน่วยงานเป็นเจ้าภาพในการขับเคลื่อนเป้าหมาย - ตัวชี้วัดสากลที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของหน่วยงาน - ตัวชี้วัดจากแผนระดับชาติต่าง ๆ เช่น แผนระดับ 2 แผนระดับ 3 แผนงานบูรณาการ เป็นต้น ตัวชี้วัดภารกิจสำคัญของหน่วยงาน เช่น ตัวชี้วัดภารกิจที่ส่งผลกระทบ (Impact) ต่อการพัฒนาประเทศ ตัวชี้วัดภารกิจใหม่ที่ได้จากการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ
กลุ่มตัววัด 2 ตัววัดตามแผนยุทธศาสตร์		
ตัวชี้วัดของการบรรลุผลตามแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานฯ	เพื่อวัดผลการดำเนินงานตามนโยบายสำคัญของรัฐและยุทธศาสตร์ชาติ	สามารถเลือกจากตัวชี้วัดที่กำหนดจากตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์สำคัญ (Strategic KPIs)
กลุ่มตัววัด 3 ผลการปรับปรุงการดำเนินการตามกฎหมาย		
ตัวชี้วัดของการบรรลุผล การปรับปรุงการดำเนินการตามกฎหมาย (โดยพิจารณาการปรับปรุงกฎหมายที่หน่วยงานรับผิดชอบ หรือเกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจหลัก หรือมีผลบังคับใช้กับผู้รับบริการ รวมถึงกฎ/ระเบียบปฏิบัติ	เพื่อวัดประสิทธิผล/ระดับความสำเร็จของหน่วยงานในการ ปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนาการดำเนินการตามกฎหมายให้มีความ ทันสมัย โปร่งใส และเอื้อต่อการบริหารราชการแผ่นดินที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงสะท้อนว่าองค์กรได้ดำเนินการตามภารกิจด้าน	- จำนวนใบอนุญาตที่ปรับให้เป็น e-License / e-Approval - ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลดีขึ้น (ทั้งเพิ่มขึ้นและลดลง) อันเป็นผลจากการแก้ไขกฎหมาย - จำนวนคดี/ปัญหาข้อกฎหมายหลังปรับปรุงกฎหมาย - ต้นทุนภาคเอกชน/ประชาชนลดลงจากการใช้กฎหมายใหม่ (บาท/ปี)



คำอธิบาย	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดบังคับ** / Basic KPI
(แต่ไม่รวมถึง SOP) โดย การบังคับใช้ต้องเป็นเรื่อง เกี่ยวกับการให้สิทธิหรือ การส่งเสริมให้เกิดผล กระทบที่เป็นประโยชน์ต่อ ประชาชน และกรณีเป็น หน่วยงานที่มีหน้าที่ กฎหมาย เมื่อกฎหมายได้ นำไปสู่การปฏิบัติแล้ว ได้มี การติดตามผลของการเอา กฎหมายไปสู่การปฏิบัติ โดยมองเรื่องผลลัพธ์ของ การนำกฎหมายไปใช้เป็น สำคัญ)	กฎหมายที่กำหนดใน นโยบายของรัฐบาลและ ยุทธศาสตร์ชาติ อย่างต่อเนื่อง	
กลุ่มตัววัด 4 การบรรลุนโยบายและแผนรัฐบาล/แผนบูรณาการกลุ่มจังหวัด		
ตัวชี้วัดของการบรรลุผล ตามนโยบาย และแผน รัฐบาล/แผนบูรณาการ กลุ่มจังหวัด	เพื่อวัดระดับความสำเร็จ ของหน่วยงานในการ ดำเนินงานให้สอดคล้อง และสนับสนุนต่อเป้าหมาย ตามนโยบายของรัฐบาล ยุทธศาสตร์ชาติ และแผน บูรณาการกลุ่มจังหวัด/ภาค โดยมุ่งสะท้อนว่าองค์กรได้ มีส่วนสนับสนุนผลลัพธ์เชิง ยุทธศาสตร์ในระดับประเทศ และพื้นที่ อย่างมีประสิทธิภาพ	1) สถิติเหตุการณ์ความรุนแรงและความสูญเสียจาก สถานการณ์ความมั่นคงในพื้นที่จังหวัดชายแดน ภาคใต้ลดลง 2) ร้อยละความพึงพอใจของประชาชนในพื้นที่ต่อ การแก้ไขปัญหาความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดน ภาคใต้ของหน่วยงานรัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 3) ร้อยละผู้ป่วยสโตกที่ได้รับการรักษาอย่างทันทั่วทั้งที่ (แผนบูรณาการกลุ่มจังหวัด) 4) คะแนนตัวชี้วัดในการดำเนินการด้านการทูตและ การต่างประเทศไทย 5) ร้อยละของการจับกุมคดีความผิดร้ายแรงเกี่ยวกับ ยาเสพติดเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา 6) ร้อยละคดีที่คณะกรรมการธุรกรรมมีมติให้ยึดหรือ อายัดทรัพย์สินที่เกี่ยวข้องกับการกระทำความผิดมูล ฐานยาเสพติด

คำอธิบาย	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดบังคับ** / Basic KPI
		7) ร้อยละของการสกัดกั้นปริมาณยาเสพติดเมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณยาเสพติดที่จับกุมทั่วประเทศ 8) มูลค่าทรัพย์สินที่ตกเป็นของกองทุนป้องกันปราบปราม และแก้ไขปัญหายาเสพติด 9) ความสำเร็จของการลดระยะเวลาการประกาศรายชื่อบุคคลที่มีความเสี่ยงสูงซึ่งควรได้รับการเฝ้าระวังอย่างใกล้ชิด (บัญชีม้า) 10) ร้อยละความสำเร็จของการให้ความช่วยเหลือผู้ประสบภัยอย่างรวดเร็วตามมาตรฐาน 11) ร้อยละของการแจ้งเตือนภัยล่วงหน้าภายในระยะเวลาที่กำหนด (Cell Broadcast/ แอปพลิเคชัน Thai Disaster Alert/ Line Alert) 12) ความสำเร็จของการประกาศแจ้งเตือนภัยล่วงหน้าได้ทันเหตุการณ์น้ำท่วม และน้ำป่าไหลหลาก 13) ความสำเร็จของการบริหารจัดการธรณีพิบัติภัยของประเทศไทย 14) ปริมาณการซื้อขายคาร์บอนเครดิต 15) จำนวนวันที่ปริมาณฝุ่นละอองขนาดไม่เกิน 2.5 ไมครอน (PM 2.5) อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน 16) ปริมาณการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก 17) ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการส่งเสริมการใช้พลังงานสะอาด (พลังงานไฟฟ้าทดแทนพลังงานเชื้อเพลิงฟอสซิล) และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 18) สัดส่วนการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่ขับเคลื่อนด้วยพลังงานไฟฟ้าต่อการผลิตยานยนต์ทั้งหมดในประเทศ 19) จำนวนมาตรฐานด้านคุณสมบัติและความปลอดภัยของชิ้นส่วนหลักทั้งหมดของยานยนต์ไฟฟ้า 20) สัดส่วนการเดินทางด้วยระบบขนส่งสาธารณะในเขตเมืองต่อการเดินทางในเมืองทั้งหมดของการเดินทางใน กทม. และปริมณฑล



คำอธิบาย	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดบังคับ** / Basic KPI
		21) ร้อยละของสถานประกอบการในระบบอุตสาหกรรมสีเขียวที่อยู่ในระดับ 2-5 22) ร้อยละของจำนวนสถานประกอบการที่ได้รับการพัฒนามีผลผลิตภาพสีเขียว (Green Productivity) ตามเกณฑ์ที่กำหนด

7.2 ตัวชี้วัดด้านผู้รับบริการ และประชาชน

เป็นการวัดผลด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชนจากการบริการของหน่วยงานฯ ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน การเติบโตของโครงการที่มุ่งเน้นประโยชน์แก่กลุ่มผู้รับบริการ การสร้างสัมพันธ์และความร่วมมือ

คำอธิบาย	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดบังคับ** / Basic KPI
กลุ่มตัววัด 1 ความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าหลัก*		
ตัวชี้วัดของการบรรลุผลลัพธ์ของความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าหลัก	เพื่อวัดระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อคุณภาพ ความสะดวก ความโปร่งใส และความรวดเร็วของบริการภาครัฐ	1) ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อหน่วยงาน* (ใช้ผล EIT Survey จากปชช.)** 2) ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในงานบริการหลัก..... 3) ร้อยละความพึงพอใจของการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชนของหน่วยงาน 4) ร้อยละความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยงาน 5) ร้อยละความพึงพอใจที่มีต่อการใช้ผลิตภัณฑ์.....ของหน่วยงาน
กลุ่มตัววัด 2 นวัตกรรมการปรับปรุงการบริการ* (หน่วยบริการ)		
ตัวชี้วัดของการบรรลุผลการพัฒนานวัตกรรมเพื่อปรับปรุงการบริการที่เกิด	เพื่อประเมินผลลัพธ์จากการนำนวัตกรรมมาใช้ในการให้บริการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความสะดวก	1) ร้อยละของการให้บริการที่ปรับสู่ดิจิทัลเต็มรูปแบบ** 2) ร้อยละของการบริการที่ได้รับการปรับปรุงและมีผลลัพธ์ที่ดีขึ้น

คำอธิบาย	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดบังคับ** / Basic KPI
ประโยชน์ต่อผู้รับบริการที่สามารถวัดผลได้	และลดต้นทุนของผู้รับบริการ	3) ร้อยละของผู้รับบริการที่ขอรับบริการและข้อมูลผ่านระบบออนไลน์ 4) ร้อยละของผู้รับบริการที่เข้าถึงบริการภายในเกณฑ์เวลาที่กำหนด 5) ระยะเวลาเฉลี่ยที่ลดลงในการให้บริการ 6) อัตราความผิดพลาดของกระบวนการให้บริการ
กลุ่มตัววัด 3 การแก้ไขเรื่องร้องเรียน		
ตัวชี้วัดของผลการดำเนินการแก้ไขเรื่องร้องเรียน (ควรเป็นข้อร้องเรียนที่ส่งผลกระทบต่อการรับบริการ และความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการ รวมถึงควรแสดงถึงการวัดสัมฤทธิ์ของการแก้ไขข้อร้องเรียนนั้น ๆ ด้วย)	เพื่อวัดประสิทธิภาพและความโปร่งใสของกระบวนการรับเรื่องและแก้ไขข้อร้องเรียน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ประชาชน	1) ร้อยละของเรื่องร้องเรียนที่ดำเนินการแก้ไขจนได้ข้อยุติ 2) ร้อยละความพึงพอใจของการจัดการข้อร้องเรียนแบบทันทีทันใด 3) ร้อยละของเรื่องร้องเรียนที่ร้องเรียนซ้ำลดลง 4) ร้อยละของข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับการแก้ไขภายใน ภายในระยะเวลาที่กำหนด (รวมทั้งการแจ้งผลกลับ) 5) อัตราการเกิดเรื่องร้องเรียนซ้ำในประเด็นเดิม 6) สัดส่วนของข้อร้องเรียนตามระดับวิกฤตที่ได้รับการแก้ไขสำเร็จ
กลุ่มตัววัด 4 เครือข่ายความร่วมมือ* (หน่วยนโยบาย)		
ตัวชี้วัดของผลสำเร็จการดำเนินการร่วมกับเครือข่ายความร่วมมือ (โดยเน้นการมองที่กระบวนการ และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และให้ความสำคัญกับการบูรณาการการทำงานร่วมกับเครือข่ายในระดับองค์กร ไม่ใช่ระดับบุคคล)	เพื่อวัดประสิทธิผลของการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ เอกชน หรือภาคประชาชน เพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างบูรณาการ	1) ร้อยละความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรมที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือของเครือข่าย** (โดยพิจารณาจากตัววัดที่สะท้อน Outcome หรือ Output ซึ่งควรสะท้อนให้เห็นผลลัพธ์ของเครือข่ายที่สำคัญอย่างน้อย 1 เครือข่าย ในการแก้ไขปัญหา/ความไม่พึงพอใจ/ความท้าทาย (ไม่แยกแต่ละเครือข่ายมาเป็นแต่ละตัวชี้วัดและรวมมีหลายตัววัด)) 2) ร้อยละของข้อมูลที่แลกเปลี่ยนระหว่างหน่วยงานเพื่อให้บริการร่วม 3) ระดับความพึงพอใจของภาคีเครือข่ายต่อการทำงานร่วมกัน 4) มูลค่าทรัพยากรที่ระดมได้จากเครือข่าย



คำอธิบาย	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดบังคับ** / Basic KPI
		(เช่น งบประมาณ, บุคลากร, เทคโนโลยี, องค์ความรู้) ร้อยละของการแก้ไขปัญหาเชิงพื้นที่ที่สำเร็จด้วย การบูรณาการหลายภาคส่วน
กลุ่มตัววัด 5 ความเชื่อมั่นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินการของส่วนราชการ		
ตัวชี้วัดของการสำรวจความ เชื่อมั่นต่อผลการ ดำเนินการของ ส่วนราชการ	เพื่อประเมินระดับความ ไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย (ภาคประชาชน เอกชน หรือภาคประชาสังคม) ต่อ ความโปร่งใสและความ รับผิดชอบขององค์กร	1) ร้อยละของความเชื่อมั่นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อความสามารถในการดำเนินการของหน่วยงาน (การวัดต้องไม่ใช่ผู้รับบริการ แต่เป็นผู้ได้รับ ผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบ) 2) ร้อยละความเชื่อมั่นของสาธารณชนที่มีต่อ การดำเนินงานของหน่วยงาน 3) ร้อยละความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อ ความสามารถในการดำเนินการตามกฎหมาย 4) ร้อยละความเชื่อมั่นของประชาชนต่อบทบาทภารกิจ ของหน่วยงาน

7.3 ตัวชี้วัดด้านบุคลากร

เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการด้านการบริหารบุคลากร การสร้างความก้าวหน้า การเรียนรู้
การพัฒนา และการรวมพลังของบุคลากรในการทำงานร่วมกันของทั้งภายในหน่วยงานและข้ามหน่วยงาน
เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีและส่วนราชการที่มีสมรรถนะสูง

คำอธิบาย	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดบังคับ** / Basic KPI
กลุ่มตัววัด 1 นวัตกรรมที่เกิดจากบุคลากร (ผลการดำเนินการที่สำเร็จในปีที่ประเมิน)		
ตัวชี้วัดของการพัฒนา นวัตกรรมที่เกิดจาก บุคลากรของหน่วยงาน (โดยเน้นกระบวนการให้ บุคลากรมีกระบวนการใน การสร้างนวัตกรรม)	เพื่อวัดความสามารถของ บุคลากรในการสร้าง นวัตกรรมหรือแนวทางใหม่ ๆ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพงาน หรือคุณภาพบริการ ทั้งนี้ ตัวชี้วัดที่ใช้วัดผล การสร้างสรรค์นวัตกรรม	1) จำนวนข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงานบริการที่เกิด จากบุคลากร (ผ่านระบบการปรับปรุงงานของ องค์กร) และนำไปสู่การใช้จริง 2) จำนวนเทคโนโลยีดิจิทัล (Application/เทคโนโลยี วิจัย/ระบบสารสนเทศ) ที่ได้มีการพัฒนาเพิ่มขึ้น โดยบุคลากรภายใน

คำอธิบาย	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดบังคับ** / Basic KPI
	จากบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งช่วยปลูกฝังวัฒนธรรม พื้นฐานด้านนวัตกรรม (Basic Innovation Culture) ทำให้บุคลากร คุ้นเคยกับการคิดปรับปรุง งานอย่างสม่ำเสมอ เมื่อ สะสมต่อเนื่องจะพัฒนาเป็น ระบบการสืบทอดความคิด นวัตกรรม (Succession) และสุดท้ายยกระดับเป็น “ระบบนวัตกรรมขององค์กร” (Innovation System) ที่ดำเนินไปได้อย่างยั่งยืน ไม่ขึ้นกับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง	3) ร้อยละของโครงการปรับปรุงกระบวนการจนได้รับ รางวัลที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม (ระบุภายใน หน่วยงานหรือภายนอกหน่วยงาน) 4) จำนวนนวัตกรรมของหน่วยงานที่ได้รับรางวัล 5) อัตราความสำเร็จของนวัตกรรม 6) มูลค่า/ผลกระทบที่เกิดจากนวัตกรรม
กลุ่มตัววัด 2 การเรียนรู้และผลการพัฒนา		
ตัวชี้วัดของการเรียนรู้และ ผลการพัฒนาบุคลากรของ หน่วยงาน (โดยพิจารณาไม่ให้คะแนน ในกรณีตัวชี้วัดสะท้อน จำนวนคนเข้าอบรม)	เพื่อประเมินประสิทธิผล ของการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ บุคลากรให้สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์องค์กร	1) ตัวชี้วัดการพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้าน ดิจิทัล (โดย สพร.) (เป็นคะแนนตัวชี้วัดย่อยของระดับความพร้อมรัฐบาล ดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐ ตัวชี้วัดย่อยที่ 2 แนวนโยบายศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล (Pillar: Digital Capabilities) 2) ร้อยละของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา ทักษะการเป็นผู้นำ/ผู้บริหารหน่วยงาน (สอดคล้อง กับแผนพัฒนาผู้นำองค์กร) 3) ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับทุนพัฒนาทักษะ/ขีด ความสามารถ (ทั้งภายในหน่วยงานและภายนอก หน่วยงาน) 4) ร้อยละของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ที่ได้รับการพัฒนา ศักยภาพในระดับผลคะแนนที่กำหนด 5) ร้อยละการประยุกต์ใช้ความรู้หลังการอบรม



คำอธิบาย	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดบังคับ** / Basic KPI
กลุ่มตัววัด 3 ความก้าวหน้าและการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่ง		
ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความก้าวหน้าของบุคลากรและความก้าวหน้าสู่ตำแหน่ง	เพื่อวัดประสิทธิผลของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าและพัฒนาอาชีพที่เป็นธรรม	- ร้อยละของบุคลากรที่มีการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) - จำนวนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ/ความเชี่ยวชาญ และได้รับการแต่งตั้งร่วมเป็นภาคีเครือข่ายในระดับนานาชาติ - ร้อยละของบุคลากรที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานไปนำเสนอผลงานวิชาการ/นวัตกรรมในระดับชาติและนานาชาติ (ไม่นับการไปร่วมประชุมฯ และผลงานที่นำเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการยื่นขอตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือเพื่อความก้าวหน้า) - ร้อยละของบุคลากรได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่เป็นไปตามเกณฑ์ความสามารถ
กลุ่มตัววัด 4 ความผูกพันของบุคลากร		
ตัวชี้วัดที่สะท้อนด้านความผูกพันของบุคลากร	เพื่อประเมินระดับแรงจูงใจและความภาคภูมิใจ และความมุ่งมั่นของบุคลากรในการทำงานร่วมกับองค์กร	- ร้อยละความผูกพัน (Employee Engagement) ของบุคลากรในองค์กร (พิจารณาในระดับองค์กร) - ร้อยละของบุคลากรที่ร่วมเป็นอาสาสมัครที่ตอบสนองนโยบายหน่วยงาน ให้กับองค์กรที่ไม่ได้เป็นส่วนตัวโดยไม่หวังผลตอบแทน เช่น การช่วยเหลือผู้ประสบภัยพิบัติ) <u>โดยเป็นกิจกรรมจิตอาสาที่อนุมัติโดยองค์กร (ไม่รวมการเข้าร่วมกิจกรรมจิตอาสาบริจาคโลหิต กีฬาสัมคคี หรือกรณีไม่สะท้อนปัจจัยความผูกพัน</u> - ร้อยละของการลาออกของบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง

7.4 ตัวชี้วัดด้านการเป็นต้นแบบ

เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการบรรลุเป้าหมายด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีหรือการเป็นต้นแบบของผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงาน

คำอธิบาย	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดบังคับ** / Basic KPI
กลุ่มตัววัด 1 รางวัลที่ได้รับจากภายนอก		
ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของการเป็นต้นแบบของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลจากหน่วยงานภายนอกที่แสดงถึงความสำเร็จในการปรับปรุงการบริการและการบริหารจัดการองค์การ	เพื่อวัดความสำเร็จของหน่วยงานในการพัฒนาคุณภาพงานหรือการบริหารจัดการจนได้รับการยอมรับในระดับประเทศ/นานาชาติ	1) จำนวนรางวัลเลิศรัฐที่ได้รับจากสำนักงาน ก.พ.ร. 2) รางวัลรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Awards) จากสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (DGA) 3) รางวัลบริการประชาชนยอดเยี่ยมจากกระทรวงมหาดไทย 4) จำนวนรางวัลหน่วยงานต้นแบบที่ได้รับมอบจากหน่วยงานหรือบุคคลภายนอก
กลุ่มตัววัด 2 การนำ Best practices ไปขยายผลภายในองค์กร/ภายนอกองค์กร		
ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของการเป็นต้นแบบของหน่วยงานที่เป็น Best practice และไปขยายผลในองค์กร/นอกองค์กร	เพื่อวัดความสามารถของหน่วยงานในการถ่ายทอดแนวปฏิบัติที่ดีให้กับส่วนราชการอื่นหรือภาคีเครือข่าย เพื่อยกระดับมาตรฐานการทำงานภาครัฐ	1) จำนวน Best practice ที่ได้รับการรับรองหรือได้รับการยอมรับ และนำไปใช้โดยหน่วยงานหรือองค์กรภายนอก 2) จำนวนนวัตกรรมที่ได้รับรางวัลและนำไปขยายผลสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร 3) จำนวนนวัตกรรมที่ได้รับรางวัลและเป็นต้นแบบให้กับหน่วยงานอื่นนำไปขยายผลได้จริง
กลุ่มตัววัด 3 รางวัลที่ได้รับจาก ส่วนราชการระดับกรม/ระดับกระทรวง		
ตัวชี้วัดที่แสดงถึงสำเร็จของการเป็นต้นแบบของหน่วยงาน ได้แก่ - รางวัลระดับกรม เป็นรางวัลที่ส่วนราชการระดับกรมมอบให้ส่วนราชการย่อยในสังกัด - รางวัลระดับกระทรวง เป็นรางวัลที่มอบให้กับส่วนราชการระดับกรม/หน่วยงานในสังกัด	เพื่อประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่ได้รับการยอมรับภายในกระทรวงหรือกรม เป็นแรงจูงใจให้เกิดการปรับปรุงต่อเนื่อง	1) จำนวนรางวัลที่ได้รับการเสนอขอรับรางวัลเพชรวายุภักซ์ของกระทรวงการคลัง 2) จำนวนรางวัลที่ได้รับจากองค์กรสิทธิมนุษยชน



คำอธิบาย	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดบังคับ** / Basic KPI
กลุ่มตัววัด 4 ผลการประเมินจากองค์การภายนอกในด้านต่าง ๆ		
ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสำเร็จของการเป็นต้นแบบของหน่วยงาน โดยได้รับรองจากหน่วยงานภายนอกในระดับประเทศ/ระดับนานาชาติ	เพื่อวัดการได้รับการรับรองมาตรฐานจากสถาบันหรือองค์กรอิสระ เช่น ISO, ESG, SE หรือรางวัลด้านคุณธรรมและโปร่งใส	1) คะแนนการประเมินสถานะของหน่วยงานในการเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) 2) ผลการจัดระดับ ITA อยู่ในระดับ A ขึ้นไป และมีผลคะแนนดีขึ้น 3) สัมฤทธิ์ผลของโครงการริเริ่มตามมาตรการรัฐบาล เช่น การลดลงของ Carbon Neutral (Net Zero) 4) ร้อยละของหน่วยงาน/ห้องปฏิบัติการ/ระบบงานที่ได้รับการรับรองมาตรฐานระดับประเทศหรือนานาชาติ เช่น ISO , HA)
กลุ่มตัววัด 5 ตัววัดการจัดอันดับ ในระดับนานาชาติที่ดีขึ้น		
ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสำเร็จของการแข่งขัน และได้รับการจัดอันดับในระดับนานาชาติที่ดีขึ้นในด้านที่หน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง รวมถึงตัวชี้วัดย่อยที่เป็นองค์ประกอบของตัวชี้วัดหลักหรืออันดับในระดับนานาชาติ ซึ่งตัวชี้วัดย่อยที่เสนอมาหน่วยงานต้องเป็นผู้รับผิดชอบหลัก (โดยพิจารณาจากผลการจัดอันดับตามภารกิจหลักของหน่วยงานที่ได้รับการยอมรับทั้งในระดับชาติและนานาชาติ แต่ในกรณีระบุตัวชี้วัดการได้รับเหรียญรางวัลจากการแข่งขันกีฬา จะไม่พิจารณาให้คะแนน)	เพื่อวัดตำแหน่งความเป็นเลิศของหน่วยงานเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่นในด้านคุณภาพการบริหาร การบริการ หรือดิจิทัล	1) อันดับความสามารถในการแข่งขัน (IMD World Competitiveness Ranking) ของไทย 2) ดัชนีความสามารถทางการแข่งขันระดับโลก ด้านระดับการพัฒนาของส่วนราชการ (Global Competitiveness Index : GCI) ที่จัดทำโดย WEF 3) ดัชนีรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ด้านการค้าระหว่างประเทศ (E-Government Development Index : EGDI) ที่ดีขึ้น 4) การจัดอันดับของการค้าต่างประเทศ (International Trade) 5) การจัดอันดับของการจ้างงาน (Employment) 6) ดัชนีวัดประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ระหว่างประเทศของประเทศไทย 7) SDGs COUNTRY SCORE (คะแนนการพัฒนาที่ยั่งยืนระดับประเทศ) 8) คะแนนดัชนีการพัฒนามนุษย์ของสหประชาชาติที่ดีขึ้นของไทย (Human Development Index : HDI) 9) ผลการจัดอันดับดัชนีต่อต้านการฟอกเงิน (Basel AML Index) ของสถาบันบาเซลด้านธรรมาภิบาล

7.5 ตัวชี้วัดด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม

เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการในด้านต่าง ๆ ที่นอกจากจะบรรลุเป้าหมายของการดำเนินการแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม ในระดับพื้นที่และของประเทศ

คำอธิบาย	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดบังคับ** / Basic KPI
กลุ่มตัววัด 1 การบรรลุผลของตัววัดร่วม		
ตัวชี้วัดของการบรรลุความสำเร็จในกระบวนการที่ดำเนินการข้ามหลายหน่วยงาน (Joint KPI)	เพื่อวัดผลสำเร็จของการบูรณาการทำงานร่วมกันของหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หรือภารกิจร่วม	ตัวชี้วัดขับเคลื่อนการบูรณาการร่วมกัน (Joint KPIs) ตามประเด็นนโยบายสำคัญ (Agenda) ตามมติคณะรัฐมนตรี <i>(โดยพิจารณาตัวชี้วัดจากความสำเร็จตามพันธกิจหลักขององค์กร แต่ในกรณีระบุตัวชี้วัด ITA จะไม่พิจารณาให้คะแนน)</i>
กลุ่มตัววัด 2 ตัววัดผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านเศรษฐกิจ		
ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านเศรษฐกิจ จากการดำเนินการด้านพันธกิจหลักของส่วนราชการ	เพื่อประเมินประสิทธิผลของการดำเนินงานภาครัฐที่มีผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ เช่น การเพิ่มรายได้ การจ้างงาน หรือการลงทุน	1) รายได้เฉลี่ยต่อครัวเรือน 2) มูลค่าการส่งออกของผลิตภัณฑ์ส่งออกสุขภาพ 3) มูลค่าผลผลิตสินค้าเกษตรต่อหน่วยเพิ่มขึ้นเฉลี่ย 4) สัดส่วนของมูลค่าการส่งออกที่มีการใช้สิทธิพิเศษข้อตกลง GSP และ FTA 5) มูลค่าการค้าชายแดน 6) ร้อยละความปลอดภัยของสินค้าพืชที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน GAP 7) มูลค่าเพิ่มจากการใช้น้ำชลประทานภาคการเกษตรในเขตพื้นที่ชลประทาน 8) มูลค่าความเสียหายและผลประโยชน์ที่สามารถเรียกคืนให้แก่ รัฐ ประชาชน เอกชน จากการดำเนินคดี 9) มูลค่าต้นทุนทางสังคมที่ลดลงจากการที่กลุ่มเปราะบางได้รับการช่วยเหลือ 10) มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจจากการใช้คุณวุฒิวิชาชีพในการรับรองและยกระดับสมรรถนะกำลังคน 11) รายได้ที่เพิ่มขึ้นของผู้ประกอบการ OTOP ที่ได้รับการยกระดับด้วยวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม 12) รายได้เฉลี่ยต่อคนต่อปี (จปฐ.) / รายได้เฉลี่ยต่อครัวเรือนที่สูงขึ้น 13) ร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้นของเกษตรกรแปลงใหญ่



คำอธิบาย	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดบังคับ** / Basic KPI
		14) ร้อยละของมูลค่าผลกระทบทางเศรษฐกิจจากการใช้ประโยชน์แพลตฟอร์มและบริการด้านข้อมูลและปัญญาประดิษฐ์ที่พัฒนาขึ้น
กลุ่มตัววัด 3 ตัววัดผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านสังคม		
ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านสังคม จากการดำเนินการด้านพันธกิจหลักของส่วนราชการ	เพื่อวัดผลลัพธ์ทางสังคม เช่น การลดความเหลื่อมล้ำ การพัฒนาโอกาสทางการศึกษา หรือการส่งเสริมความมั่นคงของชุมชน	1) สัดส่วนผู้พิการที่ได้รับการจ้างงานจากมาตรการภาษีส่งเสริมการจ้างงานคนพิการและยื่นแบบชำระภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา 2) จำนวนผู้สูงอายุที่ได้รับการจ้างงานจากมาตรการทางภาษีการจ้างงานผู้สูงอายุ 3) อัตราการบริโภคยาสูบของประชากรไทยที่มีอายุ 15 ปี ขึ้นไป 4) การวัดผลกระทบทางสังคมจากการลงทุน (Social Return on Investment: SROI) 5) อัตราการเกิดอุบัติเหตุตั้งแต่ระดับเหตุอันตรายร้ายแรงของการขนส่งทางรถไฟ 6) อัตราผู้เสียชีวิตจากอุบัติเหตุทางถนน 7) ร้อยละของผู้ถูกคุมความประพฤติที่ได้รับการส่งเสริม/สร้างโอกาสในการมีงานทำและมีรายได้ไม่น้อยกว่า 6,000 บาทต่อเดือน 8) ดัชนีความสามารถในการดำรงชีวิตอย่างอิสระของคนพิการ 9) ดัชนีความพึงพอใจของคนพิการต่อคุณภาพชีวิต 10) จำนวนครอบครัวที่มีภาวะดูแลคนพิการลดลง 11) คดีเกี่ยวกับความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินที่เกิดขึ้นกับนักท่องเที่ยวต่างชาติ 12) ร้อยละของผู้เสพ/ผู้ติดยาเสพติดที่เข้าสู่กระบวนการบำบัดรักษาและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น 13) ร้อยละของหมู่บ้าน/ชุมชนที่ไม่พบปัญหายาเสพติด 14) ร้อยละของครัวเรือนยากจนที่มีรายได้ต่ำกว่าเกณฑ์จปฐ. ได้รับการพัฒนาให้มีรายได้ผ่านเกณฑ์ 15) ร้อยละของเด็กปฐมวัยมีพัฒนาการสมวัย
กลุ่มตัววัด 4 ตัววัดผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านสาธารณสุข		
ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงผลกระทบจากการ	เพื่อประเมินประสิทธิผลของนโยบายหรือ	1) ปริมาณน้ำตาลเฉลี่ยของสินค้าเครื่องดื่มทุกประเภทที่ลดลงจากมาตรการของหน่วยงาน

คำอธิบาย	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดบังคับ** / Basic KPI
ดำเนินการที่มีต่อต้าน สาธารณสุขจากการ ดำเนินการด้านพันธกิจ หลักของส่วนราชการ	โครงการด้านสุขภาพที่มี ผลต่อคุณภาพชีวิตของ ประชาชน	2) มูลค่าการจับกลุ่มสินค้า...ที่ผ่านเข้ามาโดยไม่ถูกต้อง 3) การวัดผลกระทบทางสังคมจากการลงทุน (Social Return on Investment: SROI) ที่เกิดจากโครงการที่สร้างประโยชน์ด้านสุขภาพโดยตรง 4) อัตราการเสียชีวิตจากการเจ็บป่วยฉุกเฉินที่มาด้วยระบบ EMS ก่อนรับไว้ในโรงพยาบาลต่อประชากรแสนคน 5) อัตราการตายของผู้ป่วยโรคกล้ามเนื้อหัวใจตายเฉียบพลันชนิด STEMI 6) อัตราการตายด้วยโรคหลอดเลือดสมอง (Stroke) 7) อัตราส่วนการตายของมารดาต่อการเกิดมีชีพแสนคน 8) อัตราการคลอดมีชีพในหญิง อายุ 15-19 ปี ต่อพันประชากร 9) ร้อยละของผู้ป่วย STEMI ที่ได้รับการทำ Primary PCI ได้ตามมาตรฐานเวลาที่กำหนด (90 นาที) 10) อันดับการพัฒนาการเดินทางและการท่องเที่ยว ด้านสุขภาพและอนามัย 11) ร้อยละของประชาชนที่มีค่าดัชนีมวลกาย (BMI) อยู่ในเกณฑ์ปกติ (18.5 - 22.9) 12) ร้อยละของอุทยานแห่งชาติที่ได้รับการรับรองมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย (SHA/SHA Plus) 13) ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อผู้ป่วยในกลุ่มโรคค่าใช้จ่ายสูง
กลุ่มตัววัด 5 ตัววัดผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านสิ่งแวดล้อม		
ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึง ผลกระทบจากการ ดำเนินการที่มีต่อต้าน สิ่งแวดล้อมจากการ ดำเนินการด้านพันธกิจ หลักของส่วนราชการ (โดยพิจารณาจากความ สอดคล้องกับนโยบาย ของหน่วยงาน หรือ เกี่ยวข้องกับขีด	เพื่อวัดผลลัพธ์ของการ ดำเนินงานที่ส่งผลให้เกิด การอนุรักษ์ทรัพยากร ลดผลกระทบสิ่งแวดล้อม และส่งเสริมการพัฒนา อย่างยั่งยืน	1) ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำคาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กร*** (สทพร. กำหนดเกณฑ์และค่าเป้าหมายร้อยละ 70) 2) อันดับการพัฒนาการเดินทางและการท่องเที่ยว ด้านความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม 3) จำนวนจุดความร้อน (Hotspot) ในพื้นที่ป่าสงวนแห่งชาติที่กรมป่าไม้รับผิดชอบ 4) ปริมาณก๊าซเรือนกระจกที่ได้รับการขึ้นทะเบียนจากโครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ (T-VER)



คำอธิบาย	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดบังคับ** / Basic KPI
ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ)		5) ร้อยละของพื้นที่ที่ดำเนินการทำการเกษตรแบบผสมผสานหรือทำการทำการเกษตรตามแนวทางเกษตรอย่างยั่งยืน 6) ปริมาณการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกในภาคพลังงาน 7) ร้อยละการลดลงของปริมาณของเสีย/มลพิษจากการดำเนินการของหน่วยงานที่ไปกระตุ้นภาคประชาชน

หมายเหตุ : *** สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เพิ่มตัวอย่างตัวชี้วัดให้ส่วนราชการได้เลือกในมิติ 7.5 ด้านผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ชื่อตัวชี้วัด “ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำคาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กร” ซึ่งตัวชี้วัดนี้ไม่เป็นตัวชี้วัดบังคับ แต่หากส่วนราชการเลือกตัวชี้วัดนี้ ต้องดำเนินการตามเงื่อนไขและค่าเป้าหมาย เท่ากับ ร้อยละ 70 ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดเหมือนกันทุกหน่วยงาน โดยอ้างอิงการดำเนินการตามแนวทางการประเมินคาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน) หรือ อบก. ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน รายละเอียดเกณฑ์ฯ ดังภาพด้านล่าง

เพิ่มตัวอย่างตัวชี้วัดให้เลือกในมิติ 7.5 ด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม	
ชื่อตัวชี้วัด “ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำคาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กร”	
- อ้างอิงข้อกำหนดในการคำนวณและรายงานคาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน) หรือ อบก. - คาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กร หรือ CFO (Carbon Footprint for Organization) หมายถึง ปริมาณก๊าซเรือนกระจกที่ปล่อยออกมาจากกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร - วัดในระดับองค์กร	
ร้อยละ	เงื่อนไข
30	มีการจัดประเภทแหล่งปล่อยและดูดกลับก๊าซเรือนกระจกขององค์กร
50	มีการรวบรวมข้อมูลประเภทแหล่งปล่อยและดูดกลับก๊าซเรือนกระจกขององค์กร
70	มีการคำนวณและจัดทำรายงานคาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กร (สามารถใช้โปรแกรมช่วยคำนวณคาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กร ของ อบก. ผ่านลิงค์ https://cfo.teo.or.th/)
80	มีการทวนสอบรายงานคาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กร
100	ได้รับอนุญาตให้ใช้เครื่องหมายรับรองคาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กร โดยผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการ อบก.

หมายเหตุ : - ค่าเป้าหมายปี 2568 เท่ากับ ร้อยละ 70
 - ไม่เป็นตัวชี้วัดบังคับ แต่หากเลือกตัวชี้วัดนี้ ต้องดำเนินการตามเงื่อนไขและค่าเป้าหมายที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดเหมือนกันทุกหน่วยงาน

รายละเอียดข้อกำหนดในการคำนวณและรายงานคาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กรศึกษาได้จาก QR Code



7.6 ตัวชี้วัดด้านประสิทธิผลและการจัดการกระบวนการ

เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการบรรลุเป้าหมายด้านการบริหารจัดการเพื่อการลดต้นทุน การสร้างนวัตกรรม และการจัดการกระบวนการ

คำอธิบาย	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดบังคับ** / Basic KPI
กลุ่มตัววัด 1 ต้นทุนที่ลดลงในภาพรวม		
ตัวชี้วัดของการลดต้นทุนทั้งในระดับกระบวนการอันเกิดจากการปรับปรุงงาน และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เพื่อลดต้นทุนในการทำงาน เช่น ต้นทุนที่ลดลงจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (โดยตัวชี้วัดนี้ใช้เพื่อวัดผลลัพธ์ของการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ทำให้ต้นทุนการบริหารจัดการของหน่วยงานลดลง ทั้งต้นทุนภายในองค์กรและต้นทุนภายนอกของประชาชนหรือผู้รับบริการ โดยพิจารณาจากการลดการใช้ทรัพยากร ลดจำนวนบุคลากรที่ต้องปฏิบัติงาน ลดเวลาในการดำเนินการ และลดภาระค่าใช้จ่ายที่ประชาชนต้องแบกรับ เช่น ค่าเดินทาง ค่าเสียเวลา ค่าไฟฟ้า หรือค่าใช้จ่ายในการมาติดต่อบริการ เมื่อรวมต้นทุนที่ลดลงจากทุกส่วนแล้ว จะสะท้อนเป็น “ต้นทุนรวมที่ลดลง”	เพื่อวัดประสิทธิผลของการปรับปรุงงานหรือการใช้เทคโนโลยีที่ช่วยลดต้นทุน เพิ่มความคุ้มค่าในการดำเนินงานของหน่วยงาน โดยต้นทุนภาพรวมที่ช่วยให้การแข่งขันของประเทศดีขึ้นทั้งหน่วยงาน ภาคเอกชน และภาคประชาชน	1) ต้นทุนที่ลดลงจากการนำระบบดิจิทัลเข้ามาใช้ในการบริการ 2) ต้นทุนการผลิตที่ลดลงจากการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ 3) อัตราการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร (เช่น การเช่า ดีกว่า การซื้อหรือการจ้าง ทั้งนี้ หากเลือกตัวชี้วัดนี้โปรดระบุทรัพยากรอะไรใน “ช่องคำอธิบายตัวชี้วัด”) 4) มูลค่าการหลีกเลี่ยงต้นทุน (มูลค่าต้นทุนที่ “จะเกิดขึ้น” แต่สามารถป้องกันไว้ได้จากการดำเนินงานบางอย่าง เช่น ลดการซ่อมแซม/แก้ไขซ้ำ ลดจำนวนอุบัติเหตุหรือความเสียหาย หรือป้องกันค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น)



คำอธิบาย	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดบังคับ** / Basic KPI
(Overall Cost Reduction)” เพื่อแสดงความคุ้มค่าของ การปรับปรุงกระบวนการ หรือการพัฒนาระบบ เช่น ระบบ e-License ที่ช่วยให้ ประชาชนไม่ต้องเดินทาง ลดค่าใช้จ่าย ลดภาระเจ้าหน้าที่ และลดต้นทุนการดำเนินงาน ของรัฐโดยรวม)		
กลุ่มตัววัด 2 ประสิทธิภาพการเตรียมพร้อมและการบรรเทาผลกระทบด้านภัยพิบัติต่าง ๆ		
ตัวชี้วัดของผลสำเร็จ การดำเนินการเตรียมพร้อม และการบรรเทาผลกระทบ ด้านภัยพิบัติต่าง ๆ	เพื่อวัดความพร้อมและ ประสิทธิภาพของหน่วยงาน ในการป้องกัน รับมือ และ ลดผลกระทบจากภัยพิบัติ ต่าง ๆ อย่างทันทั่วถึงและมี ประสิทธิภาพ	- ร้อยละของพื้นที่ที่ประสบภัยที่ได้รับการช่วยเหลือภายในกรอบเวลาที่กำหนด - คะแนนประเมินความพร้อมของแผนด้านความปลอดภัย/แผนบริหารความต่อเนื่องจากหน่วยงานภายนอกหรือผู้เชี่ยวชาญ - ระยะเวลาเฉลี่ยในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ภัยพิบัติ (เช่น การแจ้งเตือนและการอพยพ) - ร้อยละของระบบความปลอดภัยที่ได้รับการทดสอบการเจาะระบบ (Cyber Security)
กลุ่มตัววัด 3 นวัตกรรมการปรับปรุงกระบวนการ*		
ผลการปรับปรุง กระบวนการจากการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล* ตัวชี้วัด ผลลัพธ์ของการปรับปรุง กระบวนการและ การบริการจากการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลทั้ง ทางตรงและทางอ้อม เช่น ตัวชี้วัดด้านการเปิด ข้อมูล การเชื่อมโยงข้อมูล การปรับปรุงบริการ การให้บริการด้วยรูปแบบ อิเล็กทรอนิกส์	เพื่อวัดความสำเร็จของ นวัตกรรมที่ช่วยให้ กระบวนการทำงานมี ประสิทธิภาพมากขึ้น โปร่งใส และตอบสนอง ประชาชนได้รวดเร็ว	- ระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐ** (โดย สพร.) - ร้อยละของการปรับปรุงกระบวนการที่ใช้เทคโนโลยี - จำนวนนวัตกรรมที่ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพด้านงบประมาณ เช่น ทุนการศึกษา ด้านงบสวัสดิการ เช่น สวัสดิการ เป็นต้น - จำนวนนวัตกรรมที่พัฒนาและนำมาประยุกต์ใช้ในงาน - ระยะเวลาปฏิบัติงานรวมของกระบวนการ (จากการปรับปรุงกระบวนการ) - อัตราความผิดพลาดของกระบวนการ - อัตราการปฏิบัติตามกระบวนการ

คำอธิบาย	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดบังคับ** / Basic KPI
(โดยพิจารณาผลลัพธ์จาก การพัฒนาหรือปรับปรุง กระบวนการทำงานด้วย นวัตกรรม เพื่อให้เกิดความ คล่องตัว มีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการ ของผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ มุ่งเน้นผลลัพธ์ทั้ง ภายในองค์กร (operational improvement) และ ผลลัพธ์ต่อประชาชน หน่วยงานคู่ความร่วมมือ รวมถึงผลกระทบใน ระดับประเทศและ ความสามารถในการแข่งขัน ของประเทศในภาพรวม)		8) จำนวนโครงการนวัตกรรมสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นจาก การพัฒนาคุณภาพ ด้วยเครื่องมือต่าง ๆ เช่น KAIZEN, GovLab, Hackathon ที่นำไปขยายผลได้จริง
กลุ่มตัววัด 4 ประสิทธิภาพของกระบวนการ*		
ตัวชี้วัดที่แสดงถึง ประสิทธิผลของการจัดการ กระบวนการ (โดยพิจารณาความ สอดคล้องกับพันธกิจหลัก ขององค์กร)	เพื่อวัดประสิทธิผลโดยรวม ของกระบวนการสำคัญว่า ช่วยให้บรรลุผลผลิตและ ผลลัพธ์ตามเป้าหมายได้ อย่างมีคุณภาพและคุ้มค่า	1) ร้อยละของชุดข้อมูลดิจิทัลที่เปิดเผยต่อสาธารณะ (Open Data)** 2) ร้อยละของฐานข้อมูลที่ได้รับการพัฒนาในรูปแบบ Digitalized** 3) ร้อยละของชุดข้อมูลที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลกับส่วนราชการอื่นได้ 4) ปริมาณงานที่ทำได้ต่อหน่วยเวลา 5) ตัวชี้วัดที่สะท้อนให้เห็นกระบวนการหรือระบบงานที่สำเร็จลุล่วงโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด หรือใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่าที่สุด เช่น งบประมาณต่อคน ระยะเวลาต่อคน ความสูญเสียที่ลดลงต่อการตอบสนองต่ออุบัติการณ์

หมายเหตุ * กลุ่มตัววัดบังคับ

** ตัวชี้วัดบังคับ



ภาคผนวก



เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0

ลักษณะสำคัญขององค์การ

ลักษณะสำคัญขององค์การ คือ ภาพรวมของส่วนราชการ สิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงานและความท้าทายสำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ สำหรับการดำเนินการของส่วนราชการที่ต้องการตอบสนองการบริหารจัดการเพื่อไปสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ควรพิจารณาและให้ความสำคัญในรายละเอียด **ตัวเอียงที่ไฮไลท์สีแดง ในแต่ละข้อ ดังนี้**

1. ลักษณะองค์การ: 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 และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง (*)?
- 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 และเชิงแข่งขันในธุรกิจเดียวกันมีอะไรบ้าง?
- แหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบจากหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในส่วนราชการ นอกส่วนราชการ และจากต่างประเทศมีอะไรบ้าง?
- มีข้อจำกัดอะไร (ถ้ามี) ในการได้มาซึ่งข้อมูลเหล่านี้?



ข. บริบทเชิงยุทธศาสตร์

(12) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

- ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการในด้านพันธกิจด้านการปฏิบัติการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านบุคลากร คืออะไร?

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

(13) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

- องค์ประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งกระบวนการประเมิน การปรับปรุงโครงการและกระบวนการที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง?

แบบฟอร์มที่ 2 ลักษณะสำคัญขององค์การ

ผู้เขียน พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ: (ที่สำคัญ) (ผู้เขียน บทแก้ไข องค์การหรือกลุ่มบุคคลที่สนับสนุนหรือช่วยเหลือในการดำเนินการของส่วนราชการ พันธมิตร หน่วยงาน องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่มีความร่วมมือในการดำเนินการของส่วนราชการส่วน เป็นทางการ เพื่อเป็นประจักษ์พยาน ผู้ให้ความร่วมมือ หน่วยงานหรือกลุ่มบุคคลที่ไม่มีความร่วมมือส่วนราชการ ในการสนับสนุนการปฏิบัติการหรือกิจกรรมบางอย่าง หรือเป็นครั้งคราว โดยมี วัตถุประสงค์และวัตถุประสงค์อื่น ๆ ยังไม่เป็นทางการ) ความดีความ:	พันธกิจ วิสัยทัศน์: คำขวัญ: วัฒนธรรมองค์กร: การกระทำ ค่านิยม ความเชื่อ จิตสำนึก จิตสำนึกขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่มีปฏิสัมพันธ์ สัมพันธ์กันเป็น เป็นประโยชน์ของสังคมหรือสังคมในวงกว้างให้มีความรู้และปฏิบัติตน และปฏิบัติได้ องค์การที่แตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ งบประมาณ: รายได้: จำนวนบุคลากร: กฎหมาย นโยบาย ข้อบังคับ: ระบบการปรับปรุงและดำเนินการ:	ผลผลิต/บริการหลัก: คุณลักษณะโดดเด่นของแผนผลิต/บริการ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: (กลุ่มบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือจะได้รับความเสียหายจากการปฏิบัติงานและสถานะทางสังคม ส่วนราชการ) ความดีความ/ ความคาดหวัง:		ผู้รับบริการ: ความดีความ:
สมรรถนะหลักขององค์กร: (สิ่งที่ส่วนราชการมีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ได้เป็นแบบอย่างดำเนินการดำเนินการส่วน ราชการ)		สภาพแวดล้อมการแข่งขัน: (ภาวะ พหุสภาวะแวดล้อมของการแข่งขันในขณะนั้น รวมถึง แนวโน้มการแข่งขั้ในอนาคต ซึ่งจะช่วยให้การตัดสินใจในการ แข่งขันและวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมของผู้บริหารองค์กร)
แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ:	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์: (ด้านพันธกิจ ปฏิบัติการ บุคลากร สิ่งอื่น)	
การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน:	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์: (ด้านพันธกิจ ปฏิบัติการ บุคลากร สิ่งอื่น)	



ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของพันธกิจหรือหน้าที่ต่อความก้าวหน้าของ ส่วนราชการ และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทคือ อะไร :	เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้วิถีชีวิตที่สำคญมีอะไรบ้าง :	ความสำคัญของวัฒนธรรมหลักของส่วนราชการที่มีต่อการพัฒนา เศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมของประเทศคืออะไร ทางตรงและทางอ้อม :
ในการทำงาน บุคลากรมีจำเป็นต้องดูแลเกี่ยวกับความเสี่ยงภัย อะไรบ้าง :	กฎหมายและกฎระเบียบบ่อว่าที่มีอยู่และเื่อให้ส่วนราชการทำงานอย่างมี ความคล่องตัวและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ :	ประเด็นการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรที่สำคัญคืออะไร พื้นฐานของ บุคลากรที่มีต่อการวางแผนการพัฒนาและการสร้างขีดความสามารถ ในการเป็นองค์การสมรรถนะสูงมีอะไรบ้าง :
สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการเป็นเช่นใด? ประเด็นการ แข่งขันคืออะไร และมีผลต่อการดำเนินการของส่วนราชการอย่างไร :	การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขันที่สำคัญคืออะไร ส่งผลต่อสถานการณ์แข่งขันของประเทศอย่างไร :	



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ



59/1 ถนนพินธุโลก แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300



e-mail: saraband@opdc.go.th



02 356 9999



02 281 7882