

คลินิกให้คำปรึกษา
การยกระดับหน่วยงาน
ภาครัฐไปสู่การเป็นระบบ
ราชการ 4.0

OP หมวด 1 – หมวด 3

▶ วันพุธที่ 10 มิถุนายน 2569 เวลา 13.00 – 16.00 น.

นายรณศักดิ์ มังกโรทัย

รองเลขาธิการ ก.พ.ร.

กล่าวเปิดและชี้แจงวัตถุประสงค์



การประเมินสถานะของหน่วยงานในการเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0)



ตัวชี้วัด: คะแนนการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0)
น้ำหนัก: ร้อยละ 10
คำอธิบาย: เพื่อประเมินความสามารถในการบริหารจัดการภายในหน่วยงานและความพยายามของส่วนราชการในการขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน

เป้าหมาย ปี 2569 :

- พิจารณาจาก ผลการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) จากสำนักงาน ก.พ.ร. โดยใช้กรอบการประเมินของ PMQA 4.0 (ฉบับปรับปรุง ปี 2567) และข้อแนะนำจากคู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0

เกณฑ์การประเมิน รอบที่ 2 (12 เดือน) ปี 2569 (ปรับเกณฑ์ยกระดับให้ใกล้เคียง เกณฑ์รางวัล PMQA 4.0 ปี 67) กรม จังหวัด และ องค์การมหาชน

เป้าหมายขั้นต้น (50)	เป้าหมายมาตรฐาน (75)	เป้าหมายขั้นสูง (100)
300 คะแนน	400 คะแนน	470 คะแนน



ยุทธศาสตร์ชาติ : การปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ



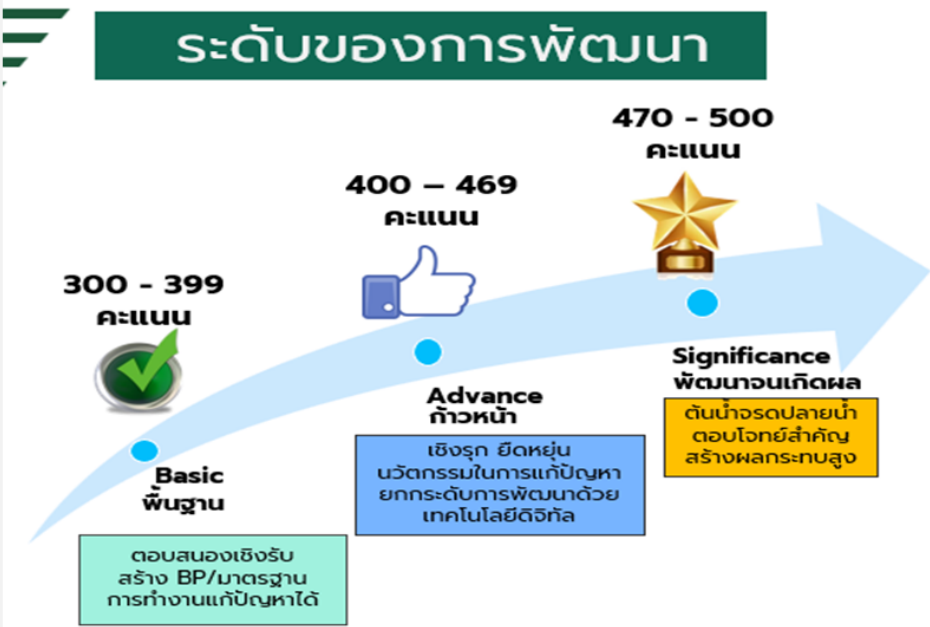
แผนแม่บท : ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ

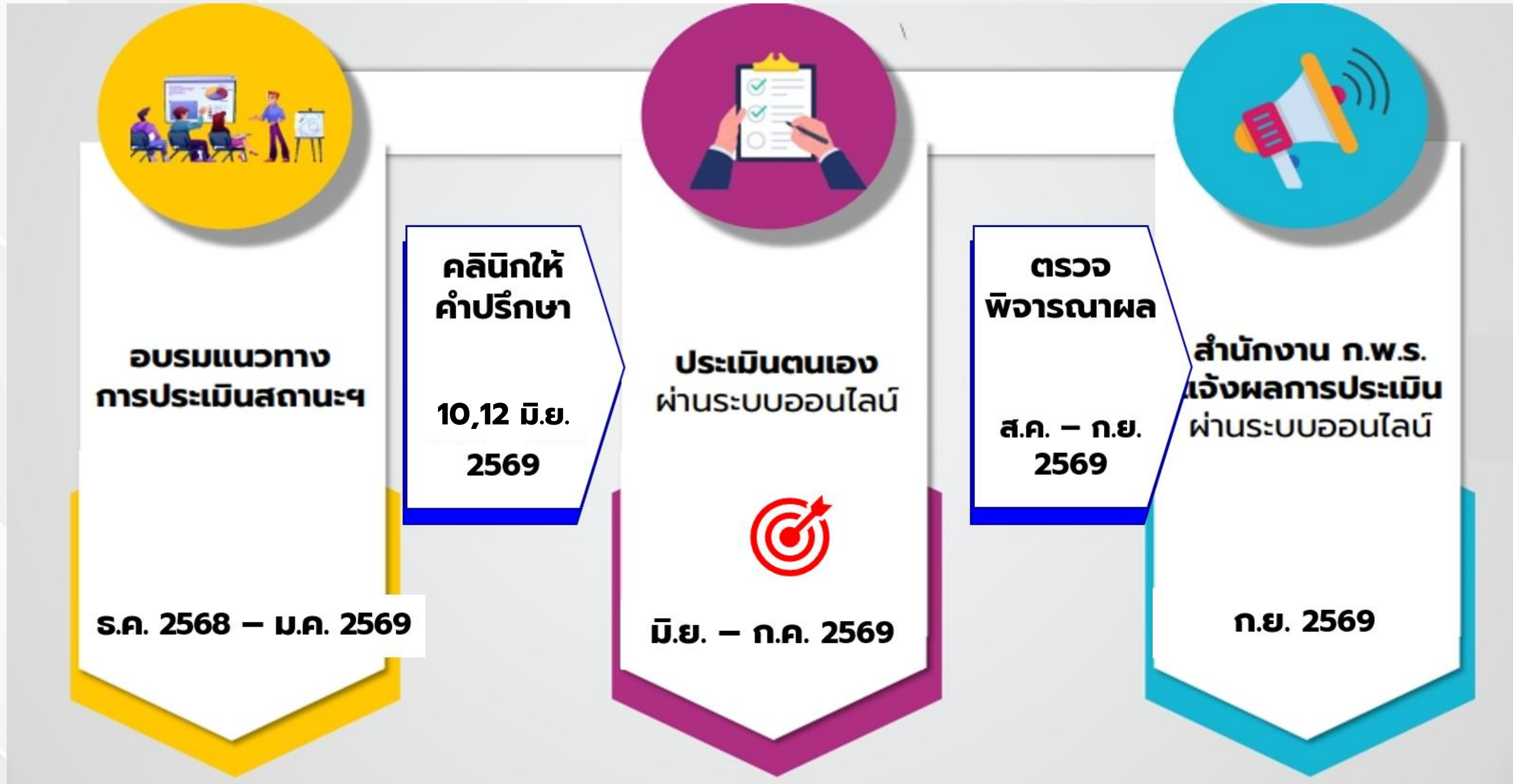
แผนแม่บทย่อย : การพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ

เป้าหมายระดับแผนแม่บทย่อย : ภาครัฐมีขีดสมรรถนะสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล และมีความคล่องตัว

ตัวชี้วัด: สัดส่วนของหน่วยงานที่มีเกณฑ์การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 ที่อยู่ในระดับก้าวหน้าขึ้นไปต่อหน่วยงานภาครัฐทั้งหมด

ค่าเป้าหมาย			
2561-2565	2566-2570	2571-2575	2576-2580
	ร้อยละ 85	ร้อยละ 90	ร้อยละ 100





วัตถุประสงค์

คลินิกให้คำปรึกษาการยกระดับหน่วยงานภาครัฐไปสู่ การเป็นระบบราชการ 4.0

วัตถุประสงค์ที่ 1

เพื่อเตรียมความพร้อมในการประเมินตนเอง

- สร้างความพร้อมให้กับหน่วยงาน (กรม/จังหวัด/องค์การมหาชน) ก่อนเข้าสู่ระบบประเมินสถานะออนไลน์ (1 มิ.ย. – 31 ก.ค. 69)

วัตถุประสงค์ที่ 2

เพื่อให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาเชิงลึก

- เป็นช่องทางให้หน่วยงานซักถามข้อสงสัย และรับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญโดยตรง
- ให้คำแนะนำในการพัฒนาศักยภาพหน่วยงาน ให้สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐาน 4.0

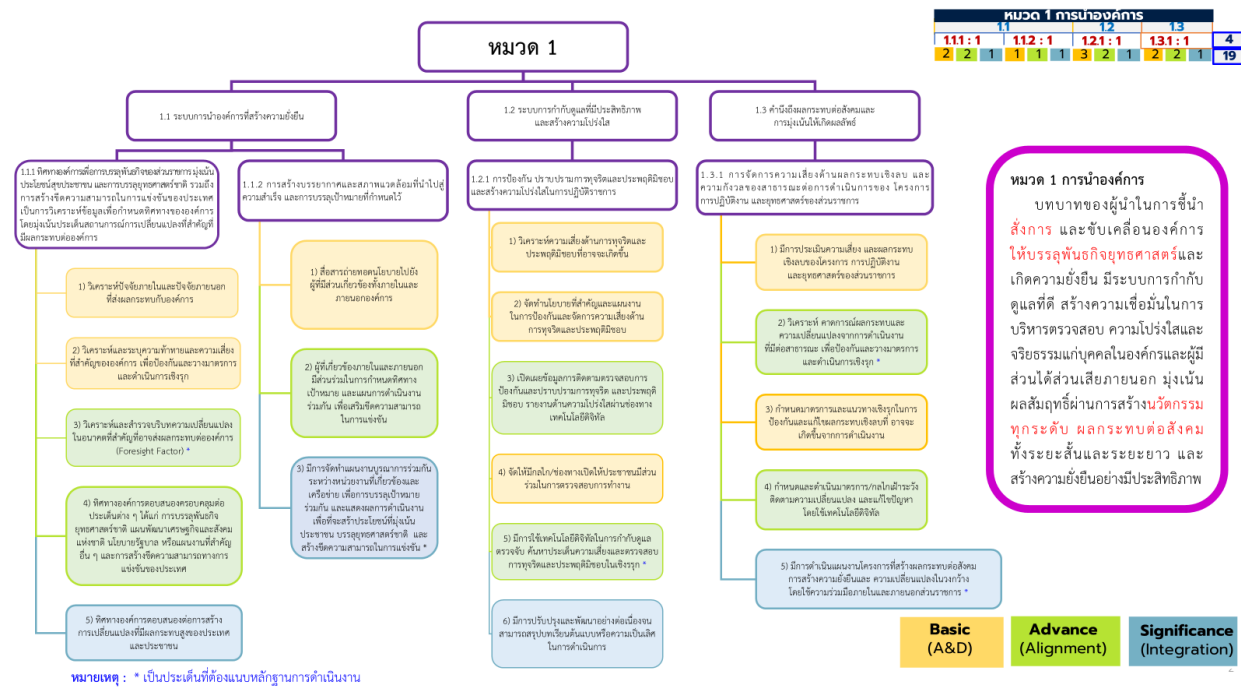
นางชนิษฐา งามวงศ์สถิต

**ผู้อำนวยการกองนวัตกรรมบริการภาครัฐ
รักษาการในตำแหน่ง
ที่ปรึกษาการพัฒนาาระบบราชการ**

**ผลภาพรวมการเป็นระบบราชการ 4.0
ปี 2568**

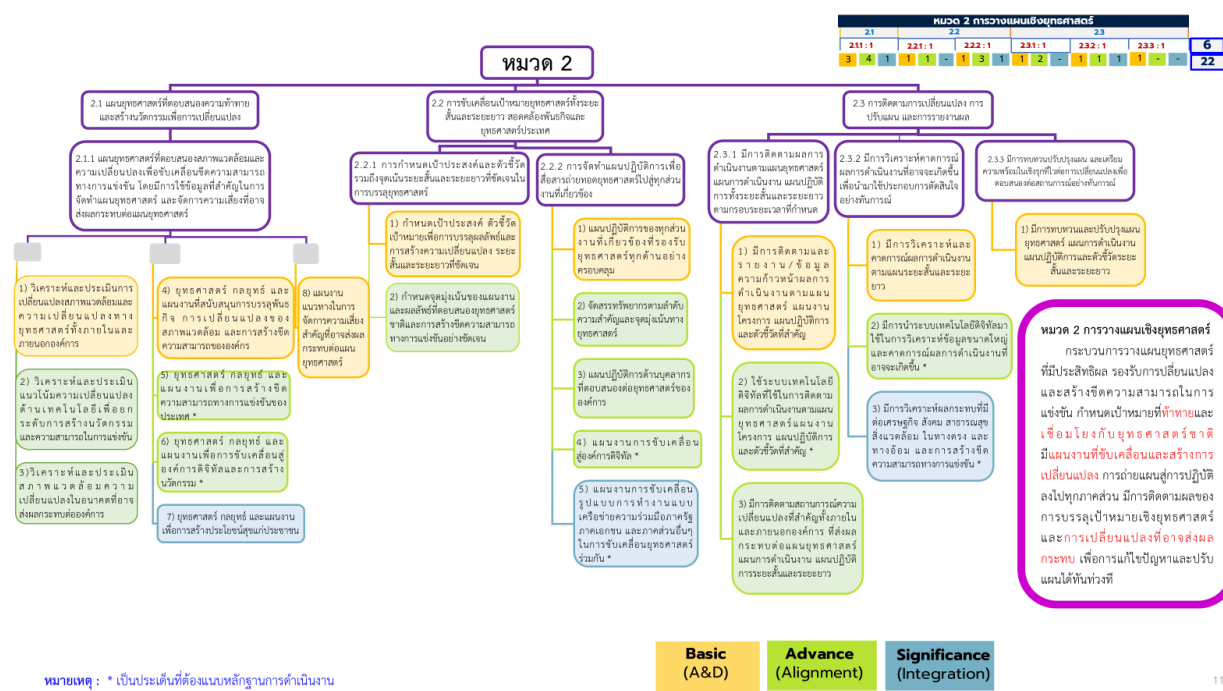


โครงสร้างเกณฑ์การประเมิน PMQA 4.0 (KPI) ปี 2568 (หมวด 1-6)



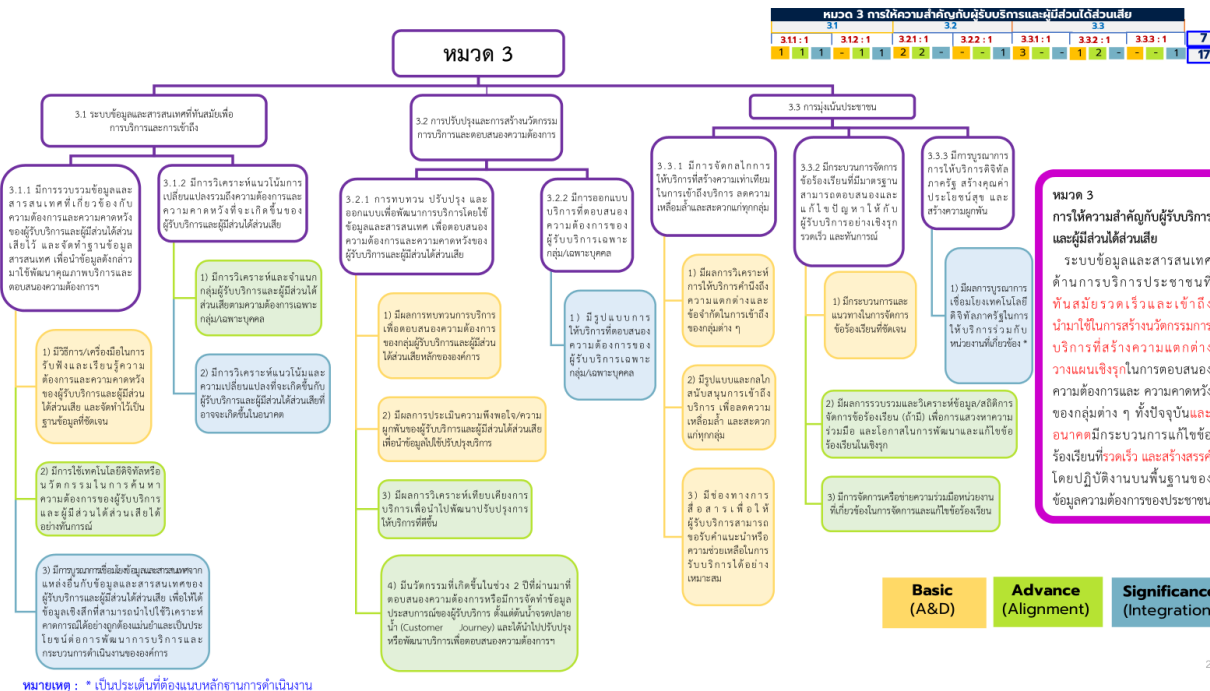
หมวด 1 การนำองค์กร
บทบาทของผู้นำในการชี้นำ
องค์กร และขับเคลื่อนองค์กร
ให้บรรลุพันธกิจยุทธศาสตร์และ
เกิดความยั่งยืน มีระบบการกำกับ
ดูแลที่ดี สร้างความเชื่อมั่นในการ
บริหารตรวจสอบ ความโปร่งใสและ
จริยธรรมแก่บุคคลในองค์กรและผู้มี
ส่วนได้ส่วนเสียภายนอก มุ่งเน้น
ผลลัพธ์ผ่านการสร้างนวัตกรรม
ทุกระดับ ผลกระทบต่อสังคม
ทั้งระยะสั้นและระยะยาว และ
สร้างความยั่งยืนอย่างมีประสิทธิภาพ

Basic (A&D) Advance (Alignment) Significance (Integration)



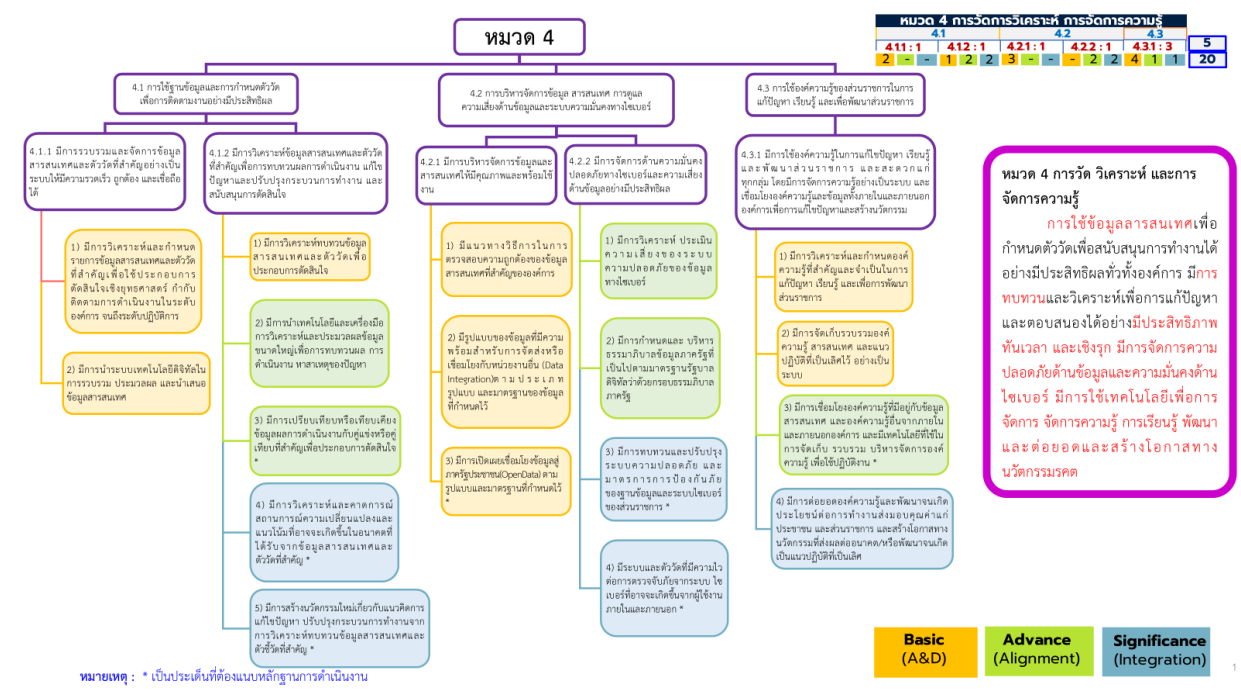
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
ที่มีประสิทธิภาพ องค์กรมีความสามารถในการ
แข่งขัน กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและ
เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ
มีแผนงานที่ชัดเจนและสอดคล้องกับ
แผนแม่บท การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
และการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์
มีความสอดคล้องกัน

Basic (A&D) Advance (Alignment) Significance (Integration)



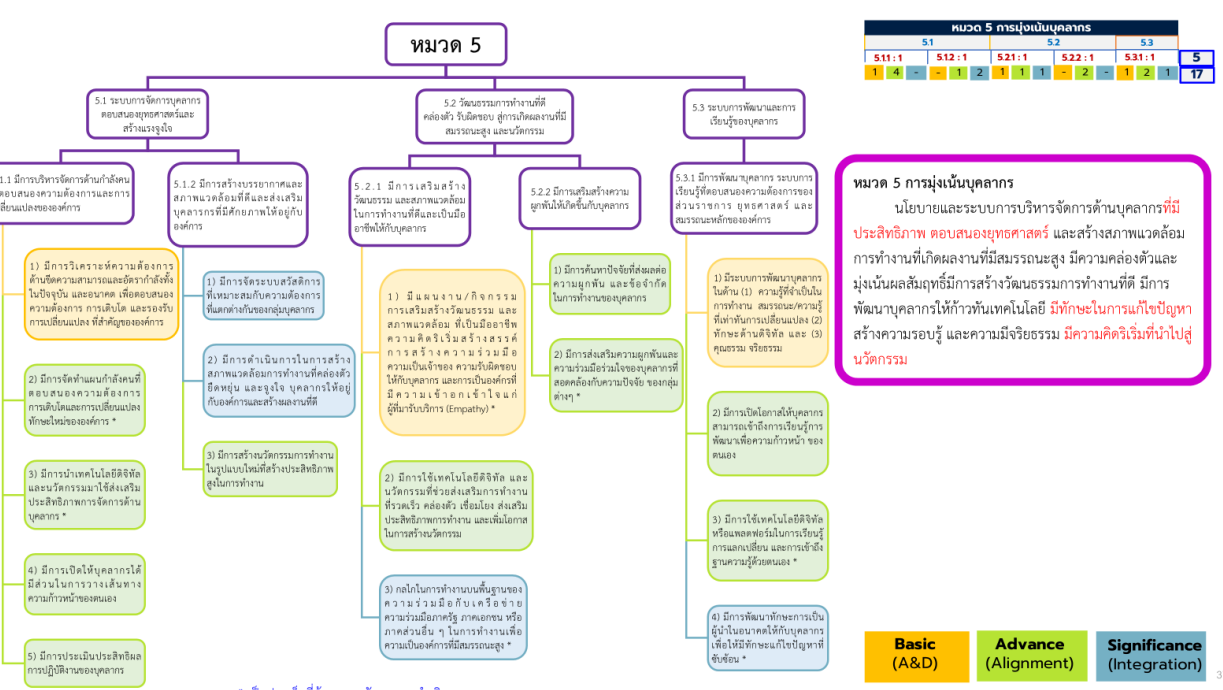
หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ระบบข้อมูลและสารสนเทศ
ด้านการบริการประชาชนที่
ทันสมัยรวดเร็วและเข้าถึง
ง่ายในการให้บริการบริการ
บริการที่สร้างความแตกต่าง
ความพึงพอใจในการตอบสนอง
ความต้องการและ ความคาดหวัง
ของกลุ่มต่าง ๆ ที่ปัจจุบันและ
อนาคตมีความจำเป็นและ
จำเป็นต่อการพัฒนาและ
โดยปฏิบัติงานบนพื้นฐานของ
ข้อมูลความต้องการของประชาชน

Basic (A&D) Advance (Alignment) Significance (Integration)



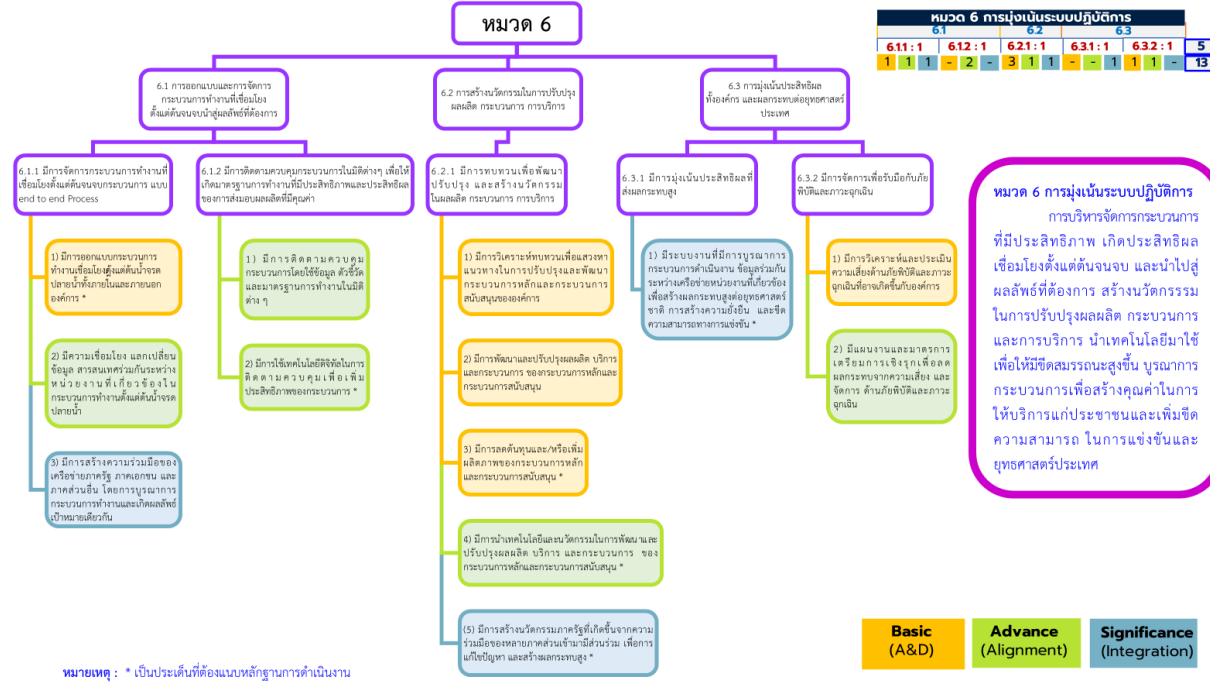
หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้
การใช้อยู่ของบุคลากรเพื่อ
กำหนดตัวชี้วัดเพื่อสนับสนุนการทำงานได้
อย่างมีประสิทธิภาพทั้งองค์กร มีการ
ทบทวนและวิเคราะห์เพื่อการพัฒนา
หน่วยงาน และเชิงรุก มีการจัดการความ
สอดคล้องกันข้อมูลและความมั่นคง
ใจของ มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการ
จัดการ จัดการความรู้ การเรียนรู้ พัฒนา
และต่อยอดและสร้างโอกาสทาง
นวัตกรรม

Basic (A&D) Advance (Alignment) Significance (Integration)



หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร
นโยบายและระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่มี
ประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างสภาพแวดล้อม
การทำงานที่เอื้ออำนวยที่มีระบบสูง มีความคล่องตัวและ
มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีการ
พัฒนาบุคลากรให้ก้าวหน้าทันสมัย มีทักษะในการแก้ปัญหา
สร้างความรู้ และมีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มที่นำไปสู่
นวัตกรรม

Basic (A&D) Advance (Alignment) Significance (Integration)



หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ
การบริหารจัดการกระบวนการ
ที่มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิภาพ
เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ และนำไปสู่
ผลลัพธ์ที่ดีองค์กร สร้างวัฒนธรรม
ในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ
และการบริการ นำเทคโนโลยีมาใช้
เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูง ประสิทธิภาพ
กระบวนการเพื่อสร้างความมั่นใจในการ
ให้บริการแก่ประชาชนและเพิ่มขีด
ความสามารถ ในการแข่งขันและ
ยุทธศาสตร์ประเทศ

Basic (A&D) Advance (Alignment) Significance (Integration)

ผลการขับเคลื่อนการบริหารจัดการหน่วยงานภาครัฐ สู่การเป็นระบบราชการ 4.0

ผลการพิจารณาการเป็นระบบราชการ 4.0 รายด้าน (ภาพรวม) ปี 2568

เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน

- 1.1 ระบบการนำองค์การที่สร้างความยั่งยืน
- 1.2 ระบบการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพและสร้างความโปร่งใส
- 1.3 คำนิยามถึงผลกระทบต่องานและการมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์
- 2.1 แผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทายและสร้างนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง
- 2.2 การขับเคลื่อนเป้าหมายยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว สอดคล้องพันธกิจและยุทธศาสตร์ประเทศ
- 4.1 การใช้ฐานข้อมูลและการกำหนดตัววัดเพื่อติดตามงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 6.1 การออกแบบและการจัดการกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

470-500 คะแนน (ระดับเกิดผล)
 400-469 คะแนน (ระดับก้าวหน้า)
 300-399 คะแนน (ระดับพื้นฐาน)
 ต่ำกว่า 300 คะแนน



ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

- 3.1 ระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อการบริการและการเข้าถึง
- 3.2 การปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมบริการและตอบสนองความต้องการ
- 3.3 การมุ่งเน้นประชาชน
- 6.2 การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ การบริการ
- 7.2 ตัวชี้วัดด้านผู้รับบริการ และประชาชน

มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย

- 2.3 การติดตามการเปลี่ยนแปลงการปรับแผนและการรายงานผล
- 4.2 การบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ การดูแลความเสี่ยงด้านข้อมูลและระบบความมั่นคงทางไซเบอร์
- 4.3 การใช้องค์ความรู้ของส่วนราชการในการแก้ปัญหา เรียนรู้และเพื่อพัฒนาส่วนราชการ
- 5.1 ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ
- 5.2 วัฒนธรรมการทำงานที่ดี คล่องตัว รับผิดชอบ สู่การเกิดผลงานที่มีสมรรถนะสูง
- 5.3 ระบบการพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคลากร
- 6.3 การมุ่งเน้นประสิทธิภาพ ทั้งองค์กร และผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ประเทศ
- 7.1 ตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพและการบรรลุพันธกิจ
- 7.3 ตัวชี้วัดด้านบุคลากร
- 7.4 ตัวชี้วัดด้านการเป็นต้นแบบ
- 7.5 ตัวชี้วัดด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม
- 7.6 ตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพและการจัดการกระบวนการ

01 เกณฑ์การประเมินสถานะ ของหน่วยงานภาครัฐ ในการเป็นระบบราชการ 4.0

ตามกรอบการประเมินผล
การปฏิบัติราชการ ปี 69
(ใช้กรอบเกณฑ์รางวัล PMQA 4.0 ปี 67
แก้ไข ณ 27 พ.ย. 68)

ข้อมูลใช้สำหรับการประเมินสถานะ KPI
PMQA 4.0 ปี 69

<https://drive.google.com/drive/u/0/folders/17AP2Xa1sdE4djmiOAKP4IDDndMWxYXtW>



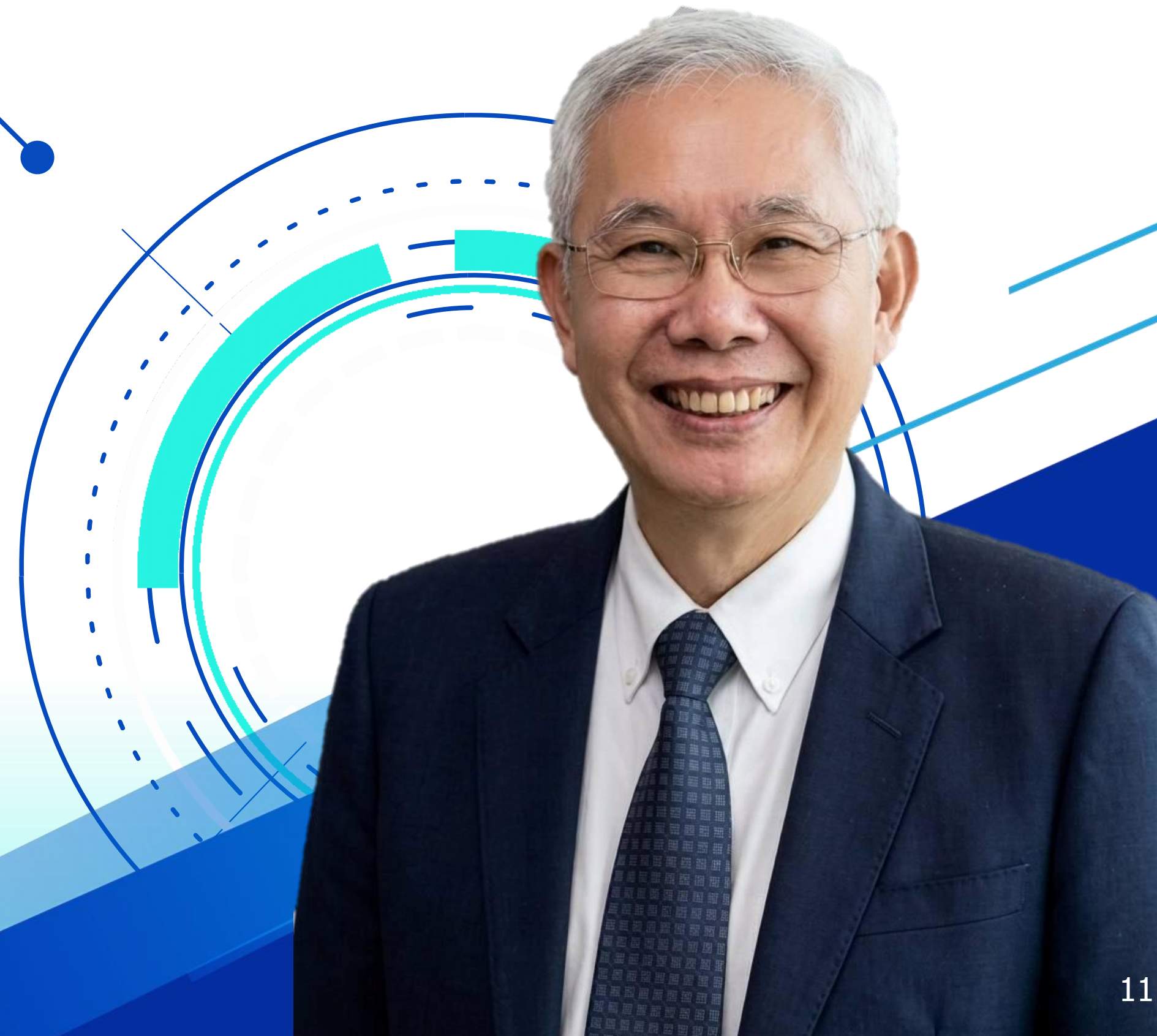
รศ.ดร.โชติชนะ วิไลลักษณ์

ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพ การบริการจัดการภาครัฐ

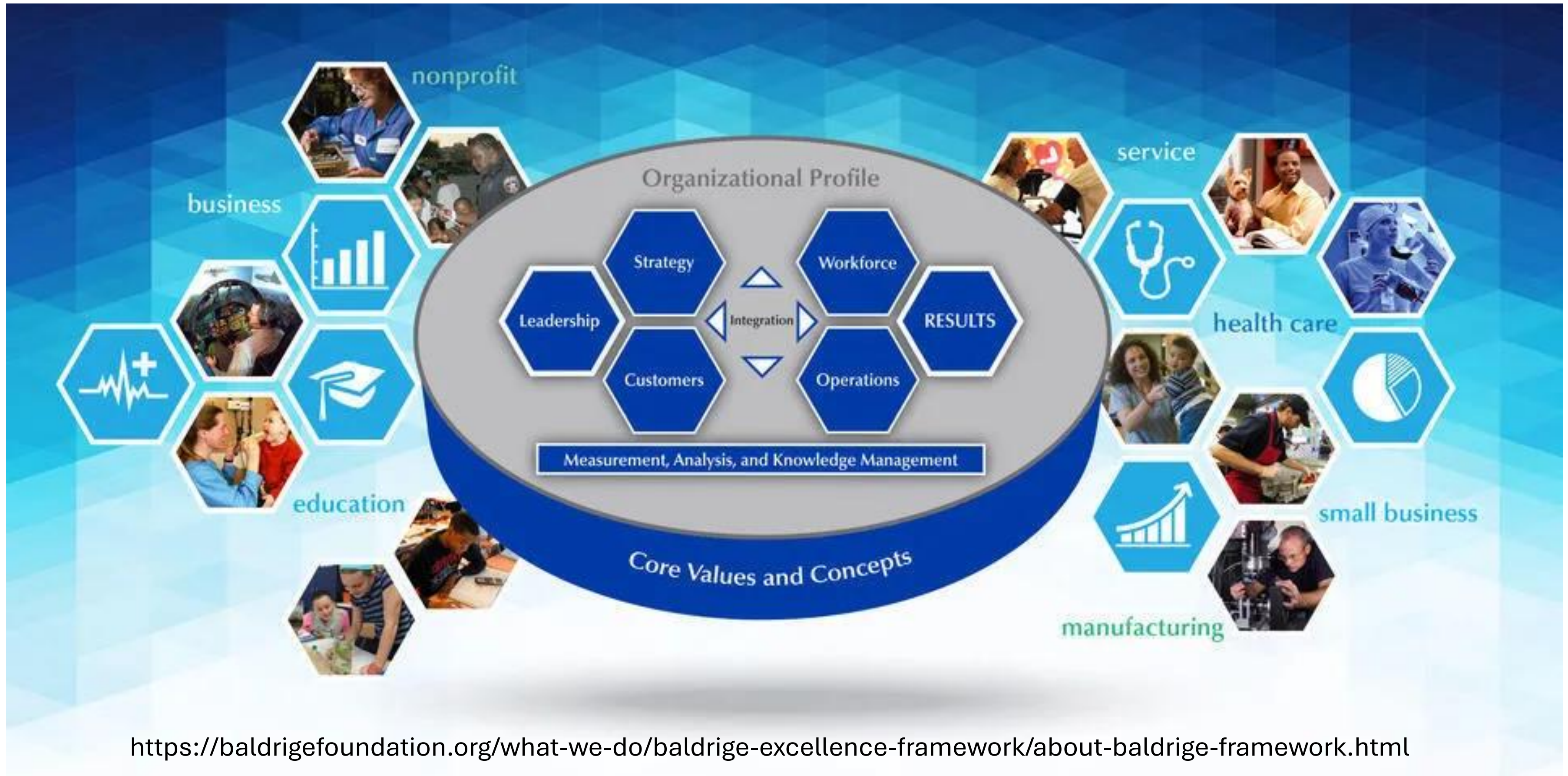
คลินิกให้คำปรึกษา

- ลักษณะสำคัญขององค์การ
- หมวด 1 การนำองค์การ
- หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์
- หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วันพุธที่ 10 มิถุนายน 2569 เวลา 13.00 – 16.00 น.
ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์



Baldrige Excellence Model



ความสำคัญของการรายงานลักษณะสำคัญขององค์กร



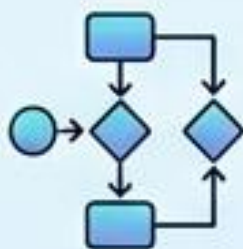
สำหรับหน่วยงาน



- ทำความรู้จักองค์การตนเอง



- ตรวจสอบความครบถ้วนของ
สารสนเทศพื้นฐานของ
องค์การ



- วางแผนตอบคำถามหมวด
กระบวนการที่สอดคล้องกับ
ลักษณะขององค์กร



สำหรับผู้ตรวจประเมิน



- วิเคราะห์ ปัจจัยสำคัญ
ขององค์การ เพื่อประเมินความ
สอดคล้องกับกระบวนการ
รายหมวด



- ให้ข้อเสนอแนะ จุดแข็ง
โอกาสในการพัฒนาที่สอดคล้อง
กับเกณฑ์ PMQA

โมเดลเพื่อความเป็นเลิศในการดำเนินการ Baldrige (Baldrige Performance Excellence Model)



Gemini, 2026

โมเดล “Leadership Triad” (ผู้นำกลุ่มสาม)

THE LEADERSHIP TRIAD MODEL



ประสิทธิภาพเกิดจาก “Interaction” ของทั้งสามส่วน ไม่ใช่แค่ส่วนใดส่วนหนึ่ง

Gemini, 2026

ลักษณะสำคัญขององค์การ (Organization Profile; OP)

โครงร่างองค์กร: ภาพรวมที่กำหนดบริบทของความสำเร็จ

ZONE
1

ลักษณะองค์กรและสภาพแวดล้อม
ORGANIZATIONAL DESCRIPTION & ENVIRONMENT

ก. สภาพแวดล้อมขององค์การ
ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT



ข. ความสัมพันธ์ขององค์การ
ORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS



ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน
COMPETITIVE ENVIRONMENT



ZONE
2

‘สถานการณ์องค์กร’
และความท้าทาย’
ORGANIZATIONAL SITUATION
& STRATEGIC CHALLENGES

ข. ความท้าทายเชิงกลยุทธ์
STRATEGIC CHALLENGES



โครงร่างองค์กร: จุดเริ่มต้นของการประเมินและการวางแผนกลยุทธ์ *Gemini, 2026*



ลักษณะสำคัญขององค์การ

ลักษณะองค์การ

ก. สภาพแวดล้อมของส่วนราชการ

1. พันธกิจหรือภาระหน้าที่ตามกฎหมาย-OP1
2. วิสัยทัศน์และค่านิยม-OP2
3. ลักษณะโดยรวมของบุคลากร-OP3
4. สินทรัพย์-OP4
5. กฎหมาย กฎระเบียบและข้อบังคับ-OP5

ลักษณะองค์การ

จ. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

6. โครงสร้างองค์กร-OP6
7. ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย-OP7
8. ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกัน-OP8

ลักษณะสำคัญขององค์การ

สภาพการณ์เชิงยุทธศาสตร์

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

9. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ-OP9



10. การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน-OP10



11. แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ-OP11



สภาพการณ์เชิงยุทธศาสตร์

ข. บริบทเชิงยุทธศาสตร์

• 12. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์-OP12



ค. ระบบการปรับปรุงการดำเนินการ

13. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ-OP13



ลักษณะสำคัญขององค์กร (PMQA ดีเด่น , รายหมวด , 4.0)



ผู้สืบทอด พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ: (ที่สำคัญ)

(ผู้สืบทอด หมายถึง องค์การหรือกลุ่มบุคคลที่สืบทอดกิจการในการดำเนินการของส่วนราชการ พันธมิตร หมายถึง องค์การหรือกลุ่มบุคคลที่มีความร่วมมือในการดำเนินงานของส่วนราชการอย่างเป็นทางการ เพื่อเป้าประสงค์ที่ชัดเจน ผู้ให้ความร่วมมือ หมายถึง องค์การหรือกลุ่มบุคคลที่ให้ความร่วมมือกับส่วนราชการ ในการสนับสนุนการปฏิบัติการหรือกิจกรรมบางอย่าง หรือเป็นศรีจักรา โดยมีเป้าหมายระยะสั้นที่สอดคล้องกัน มักไม่เป็นทางการ)

ความต้องการ:

หมวด 1 หมวด 3 หมวด 6

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: (OP-7)

(กลุ่มทุกกลุ่มที่ได้รับผลกระทบหรืออาจจะได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติการ และความสำเร็จของส่วนราชการ)

ความต้องการ/ ความคาดหวัง:

หมวด 3

สมรรถนะหลักขององค์กร: (OP-2)

(เรื่องที่ส่วนราชการมีความรู้ ความเชี่ยวชาญและส่งผลต่อความได้เปรียบในการดำเนินการของส่วนราชการ)

หมวด 2 หมวด 5 หมวด 6

แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ: (OP-11)

หมวด 2 หมวด 4

การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน:

(OP-10) หมวด 2

หมวด 1

พันธกิจ:

(OP-1) หมวด 1 หมวด 3 หมวด 6

วิสัยทัศน์:

(OP-2) หมวด 1 หมวด 2

ค่านิยม:

(OP-2) หมวด 1 หมวด 5

วัฒนธรรมองค์กร:

หมวด 1 หมวด 5

การกระทำ ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ อุดมการณ์ของสมาชิกในองค์กร รวมถึงพฤติกรรมที่มีการปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ เป็นบรรทัดฐานของกลุ่มที่คาดหวังหรือสนับสนุนให้สมาชิกปฏิบัติตามและเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรหนึ่งแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ

งบประมาณ:

สินทรัพย์ หมวด 1 หมวด 2 หมวด 6

รายได้:

จำนวนบุคลากร:

(OP-3) หมวด 2 หมวด 5

กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ:

(OP-5) หมวด 1 หมวด 6

ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ:

(OP-13) หมวด 4 หมวด 6

ทุกหมวด

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์: (ด้านพันธกิจ ปฏิบัติการ บุคลากร สังคม)

(OP-12) หมวด 2 หมวด 3

หมวด 5 หมวด 6

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์: (ด้านพันธกิจ ปฏิบัติการ บุคลากร สังคม)

(OP-12) หมวด 1 หมวด 3

หมวด 2

หมวด 5 หมวด 6

ผลผลิต/บริการหลัก:

(OP-1) หมวด 3

คุณลักษณะโดดเด่นของผลผลิต/บริการ

หมวด 6

ผู้รับบริการ:

(OP-7) หมวด 3

ความต้องการ:

สภาพแวดล้อมการแข่งขัน: (ประเด็นการแข่งขัน)

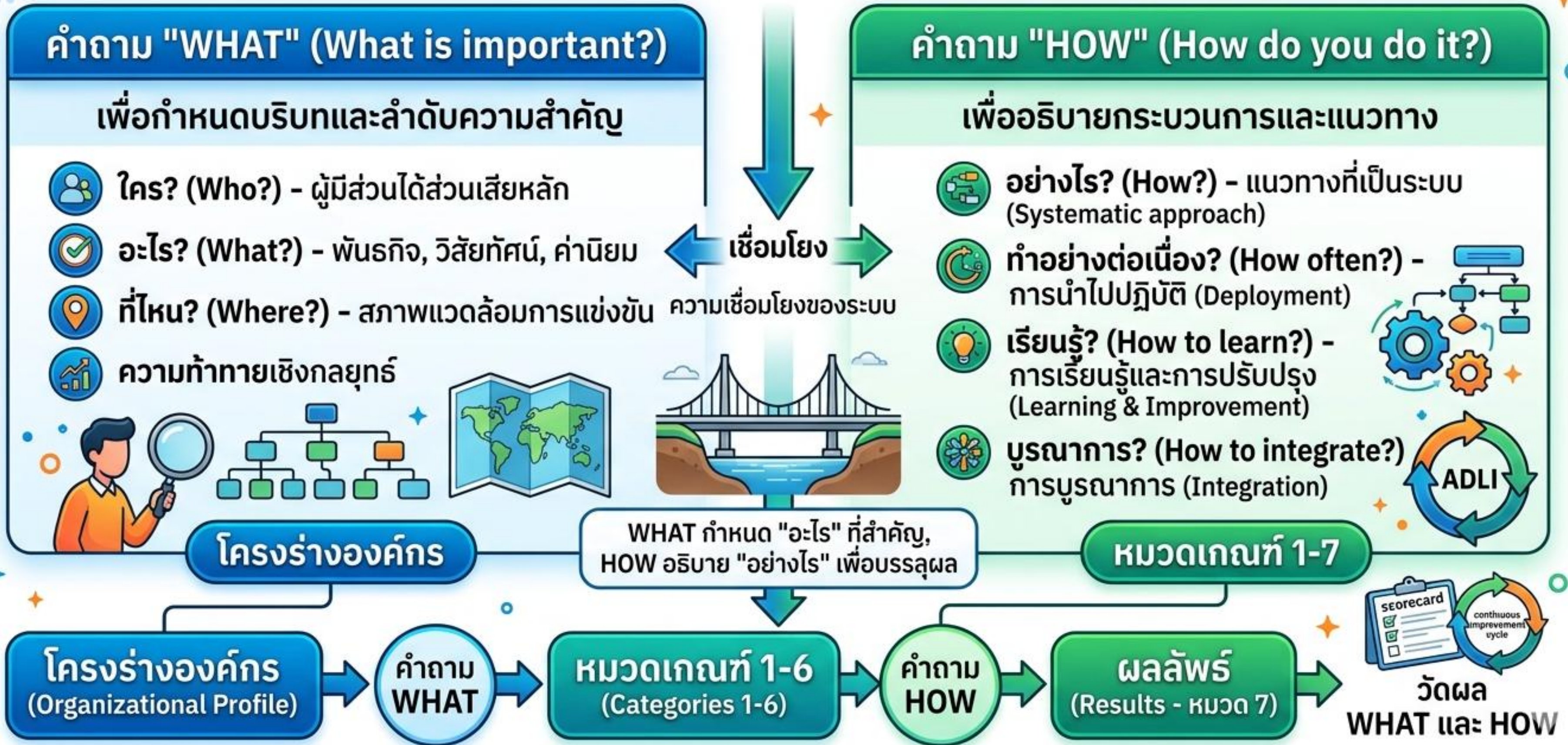
(OP-9) หมวด 2

(ภาวะ หรือสภาพแวดล้อมของการแข่งขันในขณะนั้น รวมถึงแนวโน้มการแข่งขันในอนาคต ซึ่งจะช่วยในการตัดสินใจในการแข่งขันและวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมของผู้บริหารองค์กร)

ลักษณะสำคัญขององค์กร (PMQA 4.0) ต่อ

ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของพันธกิจหรือหน้าที่ต่อความสำเร็จของส่วนราชการ และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศคืออะไร : (OP-1) หมวด 1 หมวด 2 หมวด 6	เทคโนโลยีการสื่อสารและการให้บริการที่สำคัญมีอะไรบ้าง : (OP-4) (ทุกหมวด) หมวด 1/2/3/4/5/6	ความสำคัญของสมรรถนะหลักของส่วนราชการที่มีต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมของประเทศคืออะไร ทั้งทางตรงและทางอ้อม : (OP-2) หมวด 2 หมวด 5 หมวด 6
ในการทำงาน บุคลากรมีความจำเป็นที่ต้องดูแลเกี่ยวกับความเสี่ยงภัยอะไรบ้าง : (OP-3) หมวด 5 หมวด 6	กฎหมายและกฎระเบียบอะไรที่มีอยู่และเอื้อให้ส่วนราชการทำงานอย่างมีความคล่องตัวและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ : (OP-5) หมวด 1 หมวด 6	ประเด็นการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรที่สำคัญคืออะไร พื้นฐานของบุคลากรที่มีผลต่อการวางแผนการพัฒนาและการสร้างขีดความสามารถในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมีอะไรบ้าง : (OP-3) หมวด 5
สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการเป็นเช่นใด? ประเด็นการแข่งขันคืออะไร และมีผลต่อการดำเนินการของส่วนราชการอย่างไร : (OP-9) หมวด 2	การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขันที่สำคัญคืออะไร ส่งผลต่อสถานการณ์การแข่งขันของประเทศอย่างไร : (OP-11) หมวด 1 หมวด 2	

ทำความเข้าใจ คำถาม "What" และ "How" ใน Baldrige Excellence Framework



แหล่งข้อมูลของ OP มาจากแหล่งใด



1. ลักษณะขององค์การ: คุณลักษณะสำคัญของส่วนราชการ

ก. สภาพแวดล้อมของส่วนราชการ

(1) พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย	แลกเปลี่ยนเรียนรู้
- พันธกิจหรือภาระหน้าที่หลักตามกฎหมาย	- ภาระหน้าที่รับผิดชอบของหน่วยราชการต่อราชการแผ่นดิน
- ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของพันธกิจต่อความสำเร็จของส่วนราชการและการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ	เกณฑ์สอบถาม สัดส่วนหรือน้ำหนักของพันธกิจที่ระบุไว้ เช่น นโยบาย 40% บริการ 50% วิชาการและวิจัย 10% เป็นต้น และแสดงให้เห็นว่า พันธกิจตามสัดส่วนที่ระบุไว้ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศอย่างไร
กลไกที่ส่วนราชการใช้ในการส่งมอบผลผลิตและบริการตามพันธกิจ (คุณลักษณะโดดเด่นของผลผลิต/บริการหลัก)	อธิบายถึง ผลผลิต/บริการ ที่ส่งมอบให้กับผู้รับบริการ ความเป็นเอกลักษณ์ของผลผลิต/บริการขององค์การ

1. ลักษณะขององค์การ: คุณลักษณะสำคัญของส่วนราชการ

ก. สภาพแวดล้อมของส่วนราชการ

(2) วิสัยทัศน์และค่านิยม	แลกเปลี่ยนเรียนรู้
- เป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ และค่านิยม	- บอกกล่าว “วิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าประสงค์ทิศทางองค์การ”
- สมรรถนะหลักของส่วนราชการและความเกี่ยวข้องกับพันธกิจ	- ความสามารถขององค์การที่โดดเด่นแตกต่างจากหน่วยงานอื่น ที่ลอกเลียนแบบได้ยาก และอธิบายว่าความสามารถนั้นมีความสัมพันธ์กับพันธกิจอย่างไร
- ความสำคัญของสมรรถนะหลักของส่วนราชการที่มีต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมของประเทศทั้งทางตรงและทางอ้อม	- อธิบาย ถึง บทบาทของสมรรถนะหลักต่อการพัฒนาประเทศโดยเน้นด้านเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุขสิ่งแวดล้อม ทั้งทางตรงและทางอ้อม

1. ลักษณะขององค์การ: คุณลักษณะสำคัญของส่วนราชการ

ก. สภาพแวดล้อมของส่วนราชการ

(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร	แลกเปลี่ยนเรียนรู้
- ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในส่วนราชการ	จำนวนบุคลากร
- การจำแนกบุคลากรหรือพนักงาน	ประเภทของบุคลากร เช่น ข้าราชการ พนักงานราชการ
- ข้อกำหนดพื้นฐานด้านการศึกษา	คุณสมบัติสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลัก
- องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์	ปัจจัยขับเคลื่อนให้บุคลากรทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามทิศทางขององค์การ
- ข้อกำหนดด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและความเสี่ยงภัย	ความเสี่ยงของบุคลากรต่อการปฏิบัติงาน ด้านสุขภาพ ความปลอดภัย
- ประเด็นการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรที่สำคัญ และพื้นฐานของบุคลากรที่มีผลต่อการวางแผนการพัฒนาและการสร้างขีดความสามารถในการเป็นองค์การสมรรถนะสูง	ประเด็น Change ภายในที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศด้านบุคลากร เช่น การเกษียณอายุราชการ สายงานที่ขาดแคลน การเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน เช่น ความสามารถด้าน IT

1. ลักษณะขององค์การ: คุณลักษณะสำคัญของส่วนราชการ

ก. สภาพแวดล้อมของส่วนราชการ

(4) สินทรัพย์	แลกเปลี่ยนเรียนรู้
- อาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์	- งบประมาณ รายได้ อาคารสถานที่ อุปกรณ์
- เทคโนโลยีการสื่อสารและการให้บริการที่สำคัญ	- เทคโนโลยีการสื่อสารและสนับสนุนการบริการ
(5) กฎหมาย กฎระเบียบและข้อบังคับ	
- สภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่สำคัญ	กฎระเบียบที่องค์กรต้องบังคับใช้ หรือกฎระเบียบที่ต้องปฏิบัติตาม
- กฎหมายและกฎระเบียบที่เอื้อให้ส่วนราชการทำงานอย่างมีความคล่องตัวและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ	เครื่องมือด้านกฎหมายที่ใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินการขององค์การ

1. ลักษณะขององค์การ: คุณลักษณะสำคัญของส่วนราชการ

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

(6) ความสัมพันธ์ระดับองค์กร	แลกเปลี่ยนเรียนรู้
- โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลของส่วนราชการ	- โครงสร้างการนำองค์การ และโครงสร้างการกำกับดูแลองค์การ
- ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลส่วนราชการ ผู้บริหารส่วนราชการ และส่วนราชการที่กำกับมีลักษณะอย่างไร	- ระบบบังคับบัญชา การกำกับดูแล และการรายงานผลการดำเนินงาน
(7) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
- กลุ่มเป้าหมาย กลุ่มผู้รับบริการ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละพันธกิจ
- ความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญต่อผลผลิต ต่อการบริการที่มีให้ และต่อการปฏิบัติการของส่วนราชการ	ความต้องการและความคาดหวังในผลผลิตและการบริการจากองค์การ
- ความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่ม	ความต้องการและความคาดหวังแต่ละกลุ่ม รวมถึงกลุ่มย่อย

1. ลักษณะขององค์การ: คุณลักษณะสำคัญของส่วนราชการ

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

(8) ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน	แลกเปลี่ยนเรียนรู้
- ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ	
- ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกันที่สำคัญ บทบาทในระบบงาน และการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน	- การประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยราชการด้วยกัน แต่ PMQA มุ่งเน้นเครือข่ายทั้งภาครัฐและเอกชน ภาคชุมชนและประชาสังคม
- กลุ่มมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม	- เครือข่ายความร่วมมือที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ
- กลไกในการสื่อสาร และข้อกำหนดสำคัญการปฏิบัติงานร่วมกัน	- คุณลักษณะสำคัญของเครือข่ายที่จะชักชวนมาร่วมงาน และมีวิธีการติดต่อสื่อสาร ร่วมมือกันอย่างไร

2. สภาพการณ์ขององค์การ: สภาพการณ์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

(9) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน	แลกเปลี่ยนเรียนรู้
- สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการเป็นเช่นใด? ประเด็นการแข่งขันคืออะไร และมีผลต่อการดำเนินการของส่วนราชการอย่างไร	ประเด็นด้านการแข่งขันของผลิตและบริการ โดยเฉพาะระดับกรม ควรมองสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันระดับนานาชาติ
(10) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน	
- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งมีผลต่อสถานะการแข่งขันของส่วนราชการและของประเทศ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือคืออะไร	การเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกทั้งเชิงบวกและเชิงลบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของพันธกิจ และโอกาสในการสร้างนวัตกรรม
(11) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ	
- แหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบทั้งระดับชาติและนานาชาติ	- องค์การคู่เทียบ และดัชนีคู่เทียบ ทั้งภายในประเทศและนานาชาติ เพื่อใช้ประเมินระดับความสำเร็จตามพันธกิจขององค์การ

2. สภาพการณ์ขององค์กร: สภาพการณ์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

ข. บริบทเชิงยุทธศาสตร์

(12) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์	แลกเปลี่ยนเรียนรู้
- ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (พันธกิจ ปฏิบัติการ สังคม บุคลากร)	- ประเด็นที่องค์กรยังไม่บรรลุผล แต่ต้องการไปให้ถึง
- ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (พันธกิจ ปฏิบัติการ สังคม บุคลากร)	- ความสามารถขององค์กรที่จะใช้ขับเคลื่อนเอาชนะความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

(13) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ	แลกเปลี่ยนเรียนรู้
- องค์ประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ กระบวนการประเมิน การปรับปรุง และกระบวนการที่สำคัญ	- เครื่องมือ & ระบบคุณภาพที่องค์กรใช้ในการปรับปรุงการดำเนินการในหมวดต่าง ๆ เช่น PESTEL, STEEPED, SWOT, TWOS, CRM, Customer Journey Mapping, PMQA, SIPOC, Gallup Q12, SECI KM model เป็นต้น

ตัวอย่างส่วนราชการที่รายงาน "ลักษณะสำคัญขององค์กร" ตามเจตนารมณ์ของ **Baldrige Performance Excellence**



กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข



1. Leadership & Governance



2. Strategic Planning



3. Customer Focus



4. Measurement, Analysis, & Knowledge Management



5. Workforce Focus



6. Operations Focus



7. Results



แบบฟอร์มที่ 2 สรุปลักษณะสำคัญขององค์การของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ผู้ส่งมอบ : 1) หน่วยงานจำหน่ายเครื่องมือ อุปกรณ์ น้ำยา เวชภัณฑ์ และครุภัณฑ์ทางห้องปฏิบัติการ 2) หน่วยงานรับจ้างแผนบริการ (คู่ค้าภาครัฐ) พันธมิตร : 1) กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ 2. มูลนิธิเพื่อการประเมินเทคโนโลยีและนโยบายด้านสุขภาพ (HITAP) 3) หน่วยงานในกำกับของ กสธ. ได้แก่ สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ สถาบันการแพทย์ฉุกเฉินแห่งชาติ องค์การเภสัชกรรม สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ สำนักงานกองทุนสร้างเสริมสุขภาพ สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล 3) หน่วยงานภาครัฐอื่น ได้แก่ ก.มหาดไทย/ก.เกษตรฯ/ก.ศึกษาธิการ/ก.พัฒนาสังคม/กรมขนส่งทางบก/กรมการปกครอง ผู้ได้รับความร่วมมือ : 1) WHO/OECD/GHSA 2) สถาบันการศึกษา เช่น สถาบันวิจัยและนวัตกรรมทางการแพทย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 3) ตัวแทนภาคประชาชน 4) กองทุนด้านสุขภาพ 5) สถาบันทางการเงิน	หน้าที่ตามกฎหมาย : 1. กำหนดและพัฒนาคู่มือมาตรฐานของระบบและวิธีการตรวจวิเคราะห์ ผลิตภัณฑ์สุขภาพหรือที่เกี่ยวข้องกับอาหาร ยา ยาเสพติด วัตถุที่ออกฤทธิ์ต่อจิตและประสาท สารระเหย เครื่องสำอาง เครื่องมือแพทย์ วัสดุ และวัตถุอันตรายทางสาธารณสุข ชีววัตถุ สมุนไพร และการขึ้นสูตรโรค 2. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยเชื้อโรคและพิษจากสัตว์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง 3. ศึกษา วิจัย พัฒนาคู่มือความรู้และเทคโนโลยีด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์และสาธารณสุข เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์สุขภาพ ประเมินความเสี่ยงและแจ้งเตือนภัยสุขภาพ 4. ตรวจวิเคราะห์ทางห้องปฏิบัติการด้านผลิตภัณฑ์สุขภาพหรือที่เกี่ยวข้องกับอาหาร ยา ยาเสพติด วัตถุที่ออกฤทธิ์ต่อจิตและประสาท สารระเหย ชีววัตถุ สมุนไพร และการขึ้นสูตรโรค เพื่อควบคุมคุณภาพ ประสิทธิภาพ และมาตรฐาน ให้เป็นไปตามกฎหมายและเป็นหลักฐานทางคดีรวมทั้ง เพื่อสนับสนุนการป้องกัน และควบคุมโรค 5. เป็นห้องปฏิบัติการอ้างอิงด้านผลิตภัณฑ์สุขภาพ ชีววัตถุ สมุนไพร ยาเสพติด และการขึ้นสูตรโรค เป็นห้องปฏิบัติการอ้างอิงด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์และสาธารณสุข และเป็นห้องปฏิบัติการสอบเทียบเครื่องมือทางการแพทย์และสาธารณสุข 6. สนับสนุนและพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ ดำเนินการรับรองคุณภาพทางห้องปฏิบัติการด้านผลิตภัณฑ์สุขภาพ ชีววัตถุ สมุนไพร และการขึ้นสูตรโรค ทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน 7. พัฒนาระบบและกลไกการดำเนินงานให้เป็นไปตามกฎหมายที่อยู่ในความรับผิดชอบ 8. ถ่ายทอดองค์ความรู้และผลผลิตที่ได้จากการศึกษา วิเคราะห์ วิจัยสู่ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง วิสัยทัศน์ : กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์เป็นองค์กรชั้นนำด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์และสาธารณสุข 1 ใน 3 ของเอเชีย ภายในปี พ.ศ. 2570 คำนิยาม : เป็ดใจ ใฝ่รู้ คู่คุณธรรม นำหลักวิชาการ มาตรฐานสากล (DMSC) วัฒนธรรมองค์กร : ยึดถือคุณธรรมอันเป็นอัตลักษณ์ของกรม คือ “ซื่อสัตย์ สามัคคี มีความรับผิดชอบ ยึดถือประโยชน์ส่วนรวม” ซึ่งมาจากความเห็นส่วนใหญ่ของบุคลากรในกรม ขอให้สัญลักษณ์นี้เป็นวิถีปฏิบัติในการดำเนินการของบุคลากร ทุกคน ทุกคน ทุกภารกิจ ทุกเวลา งบประมาณ : ประมาณ 1,277 ล้านบาท/ปี รายได้ : เงินบำรุง ประมาณ 2,051 ล้านบาท/ปี จำนวนบุคลากร : 2,166 คน (ข้อมูล ณ 1 ธันวาคม 2567) ความต้องการ/ความคาดหวังของบุคลากรภายในกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และการพัฒนา การสื่อสารเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กร การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ความปลอดภัยและสวัสดิการ การได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมกับการปฏิบัติงาน และได้รับการยกย่องชมเชยเมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดี กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ : กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์เป็นผู้บังคับใช้กฎหมาย 1 ฉบับ คือ พรบ. เชื้อโรคและพิษจากสัตว์ พ.ศ. 2558 และดำเนินการกึ่งหลักภายใต้กฎหมายที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับด้านยา อาหาร ยาเสพติด เครื่องสำอาง สมุนไพร วัสดุและเครื่องมือแพทย์ วัตถุอันตราย กฎหมายพลังงานนิวเคลียร์เพื่อสันติ และข้อตกลงระหว่างประเทศ เช่น องค์การอนามัยโลก ที่เกี่ยวข้อง อาทิ กฎอนามัยระหว่างประเทศ (IHR 2005) ข้อกำหนดและเงื่อนไข APLAC/ILAC OECD GLP ISO (ISO 15189, ISO 15190, ISO/IEC 17025) เป็นต้น ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน : DMSC นำหลักการ Plan-Do-Check-Act /AAR/BAR/ Purpose-Process-Performance มาใช้เป็นเครื่องมือปรับปรุงระบบงานอย่างต่อเนื่อง และบูรณาการมาตรฐาน ISO 15189, ISO 15190, ISO/IEC 17011, ISO/IEC 17025 และ PMQA ควบคู่ไปกับ 5 ส./Healthy Workplace/7GREEN/ CQI/ QA/KM/ R2R/ R&D/ BSC/ RCA Best/ Practices/ chmarking/Tracer/Lean ระบบการควบคุมภายใน/ IPA/ Infectious disease control ควบคู่กันด้วย KPIs และมีการแลกเปลี่ยนความรู้ทักษะ ประเด็นการดำเนินงานประจำสัปดาห์ (R2R) และต่อยอดสู่วัฏกรรมใหม่เพื่อ ส่งมอบบริการที่ดียิ่งกว่าให้แก่ประชาชน	ภารกิจ/บริการหลัก การวิจัยและการตรวจขั้นสุดด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ โดยการศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ เพื่อการสร้างเสริมสุขภาพที่ดีแก่ประชาชน และสนับสนุนการแก้ปัญหาสาธารณสุขของประเทศ ทำให้สามารถพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ รวมทั้งเพื่อการสนับสนุนกระบวนการคุ้มครองผู้บริโภคของประชาชน คุณลักษณะโดดเด่นของผลผลิต/บริการ : มีคุณภาพ เป็นที่น่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับและเป็นห้องปฏิบัติการอ้างอิงซึ่งเป็น National Laboratory Authority กลุ่มผู้รับบริการ : ๑ ประชาชนที่ส่งตัวอย่างตรวจ (คนไทย นักท่องเที่ยว แรงงานต่างชาติ) ๒ หน่วยงานที่ส่งตัวอย่างตรวจ (ภาครัฐ/เอกชน) ๓ หน่วยงานที่รับการถ่ายทอดงานวิจัย/นวัตกรรม (หน่วยงานภาครัฐ มหาวิทยาลัย ผู้ประกอบการบริษัท) ๔ ห้องปฏิบัติการที่ขอการรับรองมาตรฐานห้องปฏิบัติการ (ภาครัฐ เอกชน มหาวิทยาลัย) ๕ ประชาชนที่ได้รับการสื่อสารแจ้งเตือนภัยสุขภาพ เช่น อสม. วิทยาศาสตร์การแพทย์ชุมชน ประชาชนกลุ่มเป้าหมาย ผลผลิต/การให้บริการที่ส่งมอบ: ๑๑ ผลตรวจวิเคราะห์ทางห้องปฏิบัติการ ๑ องค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ ๑ บริการตรวจ รับรองมาตรฐานห้องปฏิบัติการ /ห้องขึ้นรอง/ใบอนุญาต /บริการการทดสอบความชำนาญและผลการประเมินคุณภาพการตรวจวิเคราะห์ /สารมาตรฐานและข้อมูลค่ามาตรฐาน/วัสดุและค่าอ้างอิงด้านการแพทย์และสาธารณสุข (Reference Value) ๑ ช้อมูลเพื่อการสื่อสารเตือนภัยสุขภาพและสื่อสารภาวะ /ชุดทดสอบ Test Kit ความต้องการ : ๑๑ ผลตรวจวิเคราะห์ทางห้องปฏิบัติการถูกต้อง แม่นยำ มีความน่าเชื่อถือ ๑ องค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ทันสมัย ๑ ได้รับการพัฒนาตามมาตรฐานที่เหมาะสม ๑ ได้รับการรับรองที่รวดเร็ว ๑ หนังสือรับรอง / ใบอนุญาต / รายงานผลการทดสอบถูกต้อง ๑ สารมาตรฐานและข้อมูลค่ามาตรฐาน/วัสดุและค่าอ้างอิงด้านการแพทย์และสาธารณสุข (Reference Value) ถูกต้องตามหลักวิชาการ ๑ ผลการทดสอบความชำนาญ/ผลการประเมินคุณภาพการตรวจวิเคราะห์ถูกต้อง แม่นยำ ทันตามระยะเวลาที่กำหนด ๑ ช้อมูลเพื่อการสื่อสารเตือนภัยสุขภาพและสื่อสารภาวะทันสมัย ถูกต้องตามหลักวิชาการ เข้าใจง่าย ๑ ชุดทดสอบ Test Kit แม่นยำ ใช้งานง่าย ราคาเหมาะสม ความคาดหวัง : ๑๑ ระยะเวลาการตรวจวิเคราะห์ ๑ ขยายงานบริการตรวจวิเคราะห์ / ทดสอบความชำนาญในครอบคลุมความต้องการ (Test ใหม่ๆ) ๑ องค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ใหม่ๆ ๑ ข้อจำกัดของแต่ละห้องปฏิบัติการได้รับการพิจารณา และแก้ไขปรับปรุงอย่างเหมาะสม ๑ ชุดทดสอบ Test Kit ที่หลากหลาย
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : ๑ ห้องปฏิบัติการเครือข่ายและหน่วยงานกำกับ ๑ ผู้ประกอบการและหน่วยงานที่หาวิจัย ผลผลิต/บริการ : - พัฒนาและตรวจรับรองห้องปฏิบัติการ - หนังสือรับรอง/ใบอนุญาต/การทดสอบความชำนาญ - องค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ ความต้องการ: - ได้รับการบริการที่ดี รวดเร็ว ดีต่อไม่ยุ่งยาก/ได้รับการพัฒนาเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพห้องปฏิบัติการด้านการแพทย์และสาธารณสุข - องค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ใหม่ๆ - ข้อเท็จจริง/ การสร้างความเข้าใจ ความคาดหวัง : - ได้รับคำแนะนำทางวิชาการ การพิจารณาและแก้ไขปรับปรุงอย่างเหมาะสม - เข้าถึงง่าย - ได้ข้อมูลจริง เชื่อถือได้ นำไปใช้ประโยชน์ต่อได้		
สมรรถนะหลักขององค์กร : 1. มีเทคโนโลยีด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ที่ทันสมัยและสามารถตอบสนองต่อปัญหาทางการแพทย์และสาธารณสุขของประเทศได้ทันต่อเหตุการณ์ 2. การเป็นห้องปฏิบัติการอ้างอิงระดับนานาชาติในหลายสาขา เช่น WHO, Calibration Measurement Capability: CMC), OECD/GLP, APLAC/ILAC, Secondary Standard Dosimeter Laboratory ของ BIPM เป็นต้น 3. บุคลากรมีความหลากหลายในสาขาวิชาชีพ และมีความรู้ความสามารถเชิงลึกในด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ที่สามารถนำมาแก้ไขปัญหาด้านสาธารณสุขได้ทันต่อเหตุการณ์		
แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ : ดัชนีความมั่นคงทางสุขภาพโลก (https://www.ghsindex.org/) - IHR Core Capacities (Laboratory) (Based on: World Health Organization (2021)) - Global Health Security Index (Laboratory) (Based on: Johns Hopkins (2021)) - เว็บไซต์ขององค์การอนามัยโลก www.who.org		
การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน : ภายในเชิงบวก : การใช้ความสามารถและความโดดเด่นของกรมโดยเฉพาะการเป็นห้องปฏิบัติการอ้างอิงของประเทศเพื่อเข้าไปมีบทบาทด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมในยุคที่มีโรคอุบัติใหม่ อุตสาหกรรม ภายในเชิงลบ : GAP ของบุคลากรจากการเกษียณอายุราชการ ทำให้ต้องเร่งพัฒนาองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในตัวบุคคลให้เพิ่มมากขึ้น ภายนอกเชิงบวก : ประชาชนให้ความเชื่อถือผลการตรวจวิเคราะห์ทางห้องปฏิบัติการของกรม และปัจจุบันมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยมากขึ้นกรมจึงมีช่องทางในการสื่อสารและเข้าถึงประชาชนได้มากขึ้น ภายนอกเชิงลบ : 1) มาตรการกำแพงภาษี (Tariff Wall) ทางการค้าที่สูงขึ้นและส่งผลกระทบต่อปัญหาการส่งออกของผู้ประกอบการไทย 2) อัตราการป่วยตายด้วยโรคมะเร็งปอดลดลงที่เพิ่มขึ้น ซึ่งพบในสตรีไทยเป็นอันดับ 2 รองจากมะเร็งเต้านมโดยพบผู้ป่วยใหม่ปีละกว่า 9,000 ราย และเสียชีวิตปีละ 4,700 ราย	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์: (ด้านพันธกิจ ปฏิบัติการ บุคลากร สังคม) ด้านพันธกิจ : 1. เป็นห้องปฏิบัติการที่ได้รับการรับรองจากองค์การอนามัยโลก ทำให้กรมมีความน่าเชื่อถือ และได้รับการยอมรับจากประชาชนและหน่วยงานภายนอกทั้งในและต่างประเทศ 2. เป็นห้องปฏิบัติการอ้างอิงและเป็นหน่วยงานที่มีข้อมูลอ้างอิงระดับปฐมภูมิ เช่น ข้อมูลพันธุกรรมมนุษย์ ข้อมูลแจ้งเตือนภัยสุขภาพ ฯลฯ จึงได้เปรียบในการสื่อสารสาธารณะในภาวะที่ต้องพึ่งพาข้อมูลด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์และสาธารณสุขของประเทศ ด้านปฏิบัติการ : 1. มีระบบบริหารงานเชิงคุณภาพทั้งทางด้านห้องปฏิบัติการ เช่น ISO 15189 ISO 17025 ทำให้การดำเนินการมีคุณภาพและเป็นระบบ 2. มีเงินรายได้ (เงินบำรุง) ที่นอกเหนือจากการจัดสรรงบประมาณประจำปี 3. มีศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ 15 แห่ง กระจายครอบคลุมทั่วทุกพื้นที่ของประเทศ และศูนย์ฯ สามารถรับเทคโนโลยีของกรมไปดำเนินการเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้อย่างทั่วถึง และ 4. มีเครื่องมือ อุปกรณ์ทางวิทยาศาสตร์ที่ทันสมัยพร้อมใช้งาน ด้านบุคลากร : บุคลากรมีความรู้ความสามารถเชิงลึกสอดคล้องกับพันธกิจของกรม และมีโอกาสได้เข้าไปมีส่วนร่วมในเวทีสำคัญระดับชาติและนานาชาติ เพื่อร่วมกำหนดนโยบายและมาตรฐานต่างๆ ของประเทศ เช่น ด้านโรค อาหาร ยา วัคซีน สมุนไพร และการคุ้มครองผู้บริโภค ฯลฯ ด้านสังคม : การได้รับความไว้วางใจจากประชาชน และมีเครือข่ายศูนย์แจ้งเตือนภัยสุขภาพ/อสม. วิทยาศาสตร์การแพทย์ชุมชน มากกว่า 10,000 คนทั่วประเทศ	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์: (ด้านพันธกิจ ปฏิบัติการ บุคลากร สังคม) ด้านพันธกิจ : การพัฒนาเทคโนโลยีสุขภาพ นวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์ทางการแพทย์ขั้นสูงเพื่อคนไทยสุขภาพดี ลดความเหลื่อมล้ำเพิ่มการเข้าถึงบริการและเทคโนโลยีสุขภาพได้ทันสถานการณ์ ด้านปฏิบัติการ : การตอบสนองให้ทันการณ์และกระจายบริการอย่างทั่วถึง (ศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ทุกแห่งทั่วประเทศต้องสามารถให้บริการได้จริงเหมือนกรม เช่น เปิดบริการรายการทดสอบได้เหมือนกันทุกแห่ง) การพัฒนาศักยภาพหน่วยตรวจสอบขึ้นทะเบียนแห่งชาติ (CMA) ภายใต้ระบบ OECD GLP และห้องปฏิบัติการทดสอบศึกษา วิจัย และพัฒนาที่ไม่ได้ทำในมนุษย์ (Test Facility: TF) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ด้านบุคลากร : การดึงองค์ความรู้ที่หลากหลายสาขาวิชาชีพนำมาสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่ครอบคลุมและหลากหลายสาขาด้านการกิจเพื่อแก้ไขปัญหาสาธารณสุขของประเทศได้ทันทั่วทั้งที่และมีความเป็นมืออาชีพ ด้านสังคม : แบ่งปันข้อมูลการถอดรหัสพันธุกรรมเชื้อไวรัสโคโรนาในฐานข้อมูลโลก (GSAID) สื่อสารสร้างความตระหนักข้อมูลความปลอดภัย/ประเด็นต่างๆ สถานการณ์โรค การคุ้มครองผู้บริโภค เช่น การใช้ชุดตรวจ Antigen/Antibody เพื่อให้สังคมเกิดความกระจ่างตามหลักวิชาการที่ถูกต้องลดความตื่นตระหนกและเกิด

ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของพันธกิจหรือหน้าที่ต่อความสำเร็จของส่วนราชการ และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศคืออะไร : ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ (วิเคราะห์ Port Folio Analysis) พันธกิจที่มีระดับความเข้มแข็งและมีขีดความสามารถสูง และมีอิทธิพลในการสนับสนุนความสำเร็จต่อการบรรลุวิสัยทัศน์สูง ได้แก่ กำหนดมาตรฐานและพัฒนาห้องปฏิบัติการและเป็นศูนย์กลางข้อมูลอ้างอิงด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์และสาธารณสุข บริการตรวจวิเคราะห์ทางห้องปฏิบัติการด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์และสาธารณสุขในฐานะห้องปฏิบัติการอ้างอิงส่วนการศึกษา วิจัยและพัฒนาเพื่อให้ได้องค์ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์และสาธารณสุข และเฝ้าระวัง ประเมิน สื่อสารแจ้งเตือนภัย และกำหนดมาตรการการจัดการความเสี่ยงจากโรคและภัยสุขภาพมีระดับความเข้มแข็งและมีขีดความสามารถสูง แต่การได้รับการสนับสนุนระดับปานกลาง การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ใช้สมรรถนะหลัก คือ การเป็นห้องปฏิบัติการอ้างอิงในระดับประเทศและนานาชาติ อาทิ เป็นห้องปฏิบัติการที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการทดสอบความปลอดภัยผลิตภัณฑ์ตามหลักเกณฑ์ OECD GLP ในประเทศไทยผลิตภัณฑ์ที่ผ่านการทดสอบนำไปขึ้นทะเบียนจำหน่ายได้ทั้งในประเทศและต่างประเทศไม่ต้องทำการทดสอบซ้ำในต่างประเทศช่วยให้เจ้าของผลิตภัณฑ์ประหยัดค่าใช้จ่ายและลดระยะเวลาในการขึ้นทะเบียนเป็นการเพิ่มศักยภาพให้ผู้ประกอบการไทยสามารถแข่งขันในตลาดการค้ากับต่างประเทศได้มากขึ้น นอกจากนี้ ระบบคุณภาพในห้องปฏิบัติการสุขภาพ (WHO Collaborating Center for Strengthening) ตรวจวินิจฉัยโรค ไวรัส โรคโปลิโอ ไข้หวัดใหญ่ โรคหัด โรคหัดเยอรมัน และตรวจสอบคุณภาพวัคซีนตาม protocol ของ WHO และการพัฒนาวิธีตรวจวิเคราะห์ใหม่ๆ เพื่อรองรับโรคอุบัติใหม่ อุตสาหกรรมถึงการได้อันดับการเป็นห้องปฏิบัติการที่มีความเป็นเลิศในแต่ละด้านในระดับนานาชาติ การเป็นหน่วยงาน EQA/PT Provider แห่งแรกของประเทศ การเป็นแกนนำในเรื่องสำคัญระดับประเทศและระดับชาติ เช่น นโยบายจีโนมิกส์ประเทศไทยการรักษาโรคด้วยพันธุกรรม	เทคโนโลยีการสื่อสารและการให้บริการที่สำคัญมีอะไรบ้าง : การสื่อสาร - ระบบกรรมาชีพ With You - Application Mushroom Image Matching - Application BP Sure - Application "GREEN BOOK" - Application Thai Herbal Pharmacopoeia - ระบบเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ (Open Data) - ระบบค้นหาห้องปฏิบัติการเครือข่ายตรวจ SARS-CoV-2 ที่ผ่านการทดสอบความชำนาญทางห้องปฏิบัติการ ข้อมูลองค์ความรู้ การวิจัย และนวัตกรรม - ระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม - ระบบสืบค้นฐานข้อมูลงานวิจัย (Research) - ระบบจัดการองค์ความรู้ กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ (KIS) การให้บริการงานรับรองห้องปฏิบัติการ - ระบบอิเล็กทรอนิกส์ E-Accreditation การให้บริการทดสอบความชำนาญทางห้องปฏิบัติการ - ระบบฐานข้อมูลกลางด้านการทดสอบความชำนาญทางห้องปฏิบัติการ การให้บริการงานตรวจวิเคราะห์ทางห้องปฏิบัติการ - ระบบรับส่งตัวอย่างเพื่อตรวจวิเคราะห์ (iLab Plus) - ระบบรายงานผลตรวจวิเคราะห์ทางห้องปฏิบัติการ (Co-Lab 2) การออกแบบห้องรับรองและในอนุญาตตาม พ.ร.บ. เชื้อโรคและพิษจากสัตว์ - ระบบสนับสนุนพระราชบัญญัติเชื้อโรคและพิษจากสัตว์ออนไลน์ (PAT ACT ONLINE) - ระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลตามพระราชบัญญัติเชื้อโรคและพิษจากสัตว์ (NSW)	ความสำคัญของสมรรถนะหลักของส่วนราชการที่มีต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมของประเทศคืออะไรทั้งทางตรงและทางอ้อม : เศรษฐกิจ ทางตรง เป็นหน่วยงานที่มุ่งเป็นการสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีสุขภาพเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ทางการแพทย์หรือเชิงพาณิชย์ เช่น นวัตกรรมชุดทดสอบ ชุดทดสอบชุดไพรเมอร์ (Primers) และ โพรบ (Prober) สำหรับตรวจเชื้อ SARS-CoV-2 ผลิตภัณฑ์ RepelMos ฯลฯ ซึ่งภาคเอกชนสามารถรับการถ่ายทอดเทคโนโลยีในเชิงพาณิชย์จากกรมได้ ถือเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งยังเป็นการสร้างรายได้ให้แก่ผู้ประกอบการรวมถึงส่งเสริมเศรษฐกิจของประเทศด้วย ทางอ้อม การกิจกรรมสามารถส่งเสริมให้เกิดการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่การขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยการสร้างนวัตกรรม สังคม ทางตรง เป็นศูนย์กลางข้อมูลอ้างอิงด้านสุขภาพที่น่าเชื่อถือ จึงสามารถตอบสนองต่อปัญหาทางการแพทย์และสาธารณสุขของประเทศได้อย่างรวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ โดยเฉพาะในช่วงการแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ที่จะต้องขึ้นแจ้งและสร้างความเข้าใจกับประชาชน ทางอ้อม ผลผลิตและบริการของกรมจากการวิจัยและนวัตกรรม เช่น การตรวจยืนยัน สามารถผลักดันเข้าสู่ชุดสิทธิประโยชน์ของ สปสช. ถือเป็นการลดความเหลื่อมล้ำของประชาชนในการเข้าถึงบริการสุขภาพ สาธารณสุข ทางตรง การเป็นห้องปฏิบัติการอ้างอิงระดับนานาชาติในหลายสาขา เช่น WHO, Calibration Measurement Capability: CMC), OECD/GLP, APLAC/ILAC, Secondary Standard Dosimeter Laboratory ของ BIPM ทางอ้อม ประชาชนได้รับการบริการทางห้องปฏิบัติการที่มีคุณภาพมาตรฐาน สิ่งแวดล้อม ทางตรง นโยบายด้านความปลอดภัยทางห้องปฏิบัติการ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและความมั่นคงปลอดภัยทางห้องปฏิบัติการ (Laboratory Risk & Safety Committee, LRSC) และคณะกรรมการความปลอดภัยทางห้องปฏิบัติการภายใต้คณะกรรมการบริหารระบบคุณภาพ กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ทางอ้อม เพื่อดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงและการจัดการด้านความมั่นคงปลอดภัยทางห้องปฏิบัติการซึ่งครอบคลุมด้านชีวภาพ ด้านเคมี และรังสี ที่สอดคล้องกับข้อกำหนดของกฎหมาย มาตรฐานวิชาชีพและมาตรฐานสากล เกิดความมั่นคงและปลอดภัยต่อผู้ปฏิบัติงาน ชุมชน และสิ่งแวดล้อม
ในการทำงานบุคลากรมีจำเป็นต้องที่ดูแลเกี่ยวกับความเสี่ยงภัยอะไรบ้าง : ข้อกำหนดด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่เป็นเรื่องเฉพาะทั้งในเรื่องของพื้นที่ปฏิบัติงาน และด้านบุคลากร ได้แก่ ข้อกำหนดตามกฎหมาย เช่น พระราชบัญญัติปรามยาเพื่อสันติ พ.ศ. 2504 (ปริมาณรังสีรั่วไหลจากห้องปฏิบัติการและเครื่องกำเนิดรังสี) พระราชบัญญัติเชื้อโรคและพิษจากสัตว์เชื้อโรคและพิษจากสัตว์ พ.ศ. 2558 พระราชบัญญัติอาชีวอนามัย พ.ศ. 2554 ข้อกำหนดตามมาตรฐานสากล เช่น ISO/IEC 17025, ISO15189, ISO/IEC 17043 , ISO 15190, ISO Guide 34 (ISO17034:2016) , ISO 9001, WHO Requirements, OECD GLP, IHR , AALAC, IAEA , NCRP 147 โดยมีการปฏิบัติภายใต้คู่มือปฏิบัติงานต่าง ๆ เช่น คู่มือความมั่นคงปลอดภัยในห้องปฏิบัติการข้อปฏิบัติเรื่องการควบคุมคุณภาพเครื่องเลขเรย์ 2550 และแต่งตั้ง Safety Officer	กฎหมายและกฎระเบียบอะไรที่มีอยู่และเพื่อให้ส่วนราชการทำงานอย่างมีความคล่องตัวและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ : กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์เป็นผู้บังคับใช้กฎหมาย 1 ฉบับ คือ พรม.เชื้อโรคและพิษจากสัตว์ พ.ศ. 2558 และดำเนินการกิจหลักภายใต้กฎหมายที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับ ด้านยา อาหาร ยาเสพติด เครื่องสำอาง สมุนไพร รังสีและเครื่องมือแพทย์ วัตถุอันตราย กฎหมายพลังงานนิวเคลียร์เพื่อสันติ และข้อตกลงระหว่างประเทศ เช่น องค์การอนามัยโลก ที่เกี่ยวข้อง อาทิ กฎอนามัยระหว่างประเทศ (IHR 2005) ข้อกำหนดและเงื่อนไข APLAC/ILAC OECDGLP ISO (ISO 15189, ISO 15190, ISO/IEC 17025) เป็นต้น	ประเด็นการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรที่สำคัญคืออะไร พื้นฐานของบุคลากรที่มีผลต่อการวางแผนการพัฒนาและการสร้างขีดความสามารถในการเป็นองค์การสมรรถนะสูงมีอะไรบ้าง : 1. ให้บุคลากรมีความสามารถและเชี่ยวชาญมากกว่า 1 ด้าน และสามารถปฏิบัติงานด้วยกรณีมาตรฐานเพื่อตอบสนองต่อปัญหาสาธารณสุขและสถานการณ์เร่งด่วนต่างๆ ได้ เช่น การค้น 2. จัดทำแผนและดำเนินการตามพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจังในกลุ่มข้าราชการที่บรรจุใหม่ให้มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะข้าราชการกลุ่มที่บรรจุด้วยกรณีพิเศษจากสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ COVID-19 3. ให้บุคลากรทำงานข้ามหน่วยงานได้ (ระหว่างหน่วยงานภายใน) 4. สร้าง Successor
สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการเป็นเช่นใด? ประเด็นการแข่งขันคืออะไร และมีผลต่อการดำเนินการของส่วนราชการอย่างไร: คู่แข่งทั้งภายในประเทศ: ห้องปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กรมวิทยาศาสตร์บริการ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) ประเด็นการแข่งขัน : ความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อการตรวจวิเคราะห์ทางห้องปฏิบัติการ การบริการทดสอบความชำนาญ และการถ่ายทอดผลงานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ คู่แข่งภายนอกประเทศ: ประเทศในเอเชีย 48 ประเทศ เช่น ญี่ปุ่น จีน เกาหลี, อเมริกา อังกฤษ เนเธอร์แลนด์ ออสเตรเลีย แคนาดา ฯลฯ ประเด็นการแข่งขัน : 1) การเป็นห้องปฏิบัติการอ้างอิง (National OECD GLP CMA) กับกลุ่มประเทศสมาชิก Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) และประเทศที่มีฐานะการเงินเทียบเท่ากลุ่มประเทศสมาชิก OECD 45 ประเทศ ประเทศไทยเป็น 1 ใน 6 ของเอเชีย 2) ระบบคุณภาพในห้องปฏิบัติการสุขภาพ (WHO Collaborating Center for Strengthening) ตรวจวินิจฉัยโรค ไวรัส โรคโปลิโอ ไข้หวัดใหญ่ โรคหัด โรคหัดเยอรมัน และตรวจสอบคุณภาพวัคซีนตาม protocol ของ WHO ห้องปฏิบัติการของกรม DMSc เป็น 1 ใน 12 ของโลก IHR 2005 (International Health Regulations) 3) ดัชนีความมั่นคงทางสุขภาพ (Global Health Security Index: GHS 2021) กับ 195 ประเทศในการเตรียมพร้อมรับมือกับการเกิดโรคระบาด (epidemics) และการระบาดใหญ่ (pandemics) ผ่านทั้งหมด 37 ตัวชี้วัด 6 หมวดหมู่ของการมีความมั่นคงทางสุขภาพ ประเทศไทยอยู่อันดับที่ 5 มีคะแนน 68.2 คะแนน โดยอันดับ 1 สหรัฐอเมริกา 79.5 คะแนน อันดับ 2 ออสเตรเลีย 71.1 คะแนน อันดับ 3 ฟินแลนด์ 70.9 คะแนน และอันดับ 4 แคนาดา 69.8 คะแนน สำหรับใน Catbergery 2 : Detection (ด้านความพร้อมของห้องปฏิบัติการ ความรวดเร็วของกระบวนการตรวจ และรายงานผล รวมถึงการสอบสวนโรค) ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 1 ของโลก จาก 195 ประเทศ	การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขันที่สำคัญคืออะไรส่งผลต่อสถานการณ์แข่งขันของประเทศอย่างไร : ปัจจัยที่มีผลต่อสภาพการแข่งขัน: 1. การพัฒนา และผลักดันให้เกิดองค์ความรู้ นวัตกรรม และผลงานวิจัยด้านผลิตภัณฑ์สุขภาพ เพื่อใช้ในการรักษา ส่งเสริม ป้องกันสุขภาพประชาชนและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ 2. การเพิ่มศักยภาพห้องปฏิบัติการ สร้างเครือข่ายหน่วยบริการในส่วนภูมิภาคเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ผู้ประกอบการอย่างทั่วถึง ผลักดันไปสู่ Medical Hub ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ: - มีความพร้อมทุกด้านเพื่อปฏิบัติงานรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน เช่น บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเชิงลึกเฉพาะด้าน มีนักวิจัย และมีเครื่องมือ อุปกรณ์ทันสมัย และเทคโนโลยีขั้นสูงเข้ามาช่วย เช่น เครื่อง Next Generation Sequencing ห้องปฏิบัติการด้าน Molecular Biology มีการสร้างนวัตกรรมด้านสุขภาพต่างๆ เนื่องจากเป็นต้นแบบสถานที่ผลิตชุดทดสอบและสถานที่ผลิตเซลล์ต้นกำเนิด - มีองค์ความรู้ เทคโนโลยี/และนวัตกรรมสุขภาพที่สามารถพัฒนาต่อยอดในเชิงธุรกิจเพื่อการแข่งขัน การเรียนการสอน และการวิจัย - การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้การจัดการข้อมูลด้านตรวจวิเคราะห์ ข้อมูลด้านห้องปฏิบัติการ และข้อมูลแจ้งเตือนภัยสุขภาพสำหรับใช้สื่อสารสาธารณะกับประชาชนได้อย่างทั่วถึงมากขึ้น	

ถาม-ตอบ ช่วงคลินิกให้คำปรึกษา PMQA 4.0 (KPI) ปี 2569

○ ลักษณะสำคัญขององค์การ



ข้อคำถาม “OP” จากหน่วยงาน



01

ข้อมูลที่กรอกใน OP ควรเป็นข้อมูลปัจจุบันของปี 2569 ใช่หรือไม่?

>> **ใช่** ข้อมูลที่กรอกใน OP ควรเป็นข้อมูลที่เป็นปัจจุบันที่สุดในปีที่จัดทำรายงาน เช่น ปี 2569 โดยต้องสะท้อนสถานะจริงขององค์การในปัจจุบัน ทั้งด้านสภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ขององค์การ ความท้าทาย ความเสี่ยง และการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม ข้อมูลเดิมในอดีตไม่ควรถูกตัดทิ้งทั้งหมด เพราะ OP เป็นเอกสารที่มีพลวัตและมีความต่อเนื่อง หน่วยงานควรใช้ข้อมูลเดิมเป็นฐานในการทบทวน วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง และปรับให้สอดคล้องกับบริบทปัจจุบัน รวมทั้งต้องเชื่อมโยงกับหมวด 1–6 และผลลัพธ์ในหมวด 7 ให้ชัดเจน

02

OP ต้องปรับปรุงทุกปีหรือไม่ และควรทบทวนจากข้อมูลหรือผลลัพธ์ส่วนใด?

>> **ต้องปรับปรุงทุกปี** “OP ต้องเปลี่ยนแปลงให้เป็นปัจจุบันทุกปี” เพราะ OP เป็นเหมือน “**เอกสารที่มีชีวิต**” คือมีความต่อเนื่องจากอดีต ใช้ริบยาสถานะปัจจุบัน และต้องมองไปถึงอนาคต ไม่ใช่ทำครั้งเดียวแล้วใช้ซ้ำโดยไม่ทบทวน

>> **สำหรับข้อมูลที่ใช้ทบทวน OP ให้พิจารณาจาก 3 ส่วนหลัก คือ**

1) ข้อมูลสภาพแวดล้อมและความสัมพันธ์ขององค์การ ต้องมาจากการสำรวจและวิเคราะห์องค์การให้เป็นปัจจุบัน เช่น พันธกิจ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร สินทรัพย์ เครือข่าย คู่ความร่วมมือ และระบบกำกับดูแล

2) ข้อมูลสถานการณ์เชิงยุทธศาสตร์ ส่วนนี้ควรเชื่อมกับ หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ เช่น ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความเสี่ยง การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการแข่งขัน และปัจจัยอนาคตที่กระทบต่อหน่วยงาน

3) ผลลัพธ์ในหมวด 7 เวลาทบทวน OP ต้องวิเคราะห์ ผลลัพธ์หมวด 7 มากเป็นพิเศษ โดยดูว่าเรื่องใดทำได้ดีแล้วจะยกระดับต่ออย่างไร เรื่องใดยังไม่ดีต้องวิเคราะห์ว่าเกิดจากกระบวนการใดในหมวด 1–6 และควรปรับปรุงระบบงานอย่างไร

ข้อคำถาม “OP”จากหน่วยงาน

03

เทคโนโลยีการสื่อสารและการให้บริการที่สำคัญใน OP ควรคัดเลือกและรายงานอย่างไร?

>> คัดเลือกละรายงาน โดย

1. **ไม่ต้องรายงานทั้งหมด** ให้เลือกเฉพาะเทคโนโลยีที่มีนัยสำคัญต่อพันธกิจ งานบริการ กระบวนการหลัก หรือการขับเคลื่อนองค์การ ไม่ใช่เขียนรวมทุกระบบที่มีอยู่
2. **แยกเป็น 2 กลุ่มหลัก กลุ่มแรกคือ เทคโนโลยีที่ใช้ในการให้บริการหรือสนับสนุนผู้รับบริการ** เช่น ระบบบริการออนไลน์ ฐานข้อมูลผู้รับบริการ ระบบติดตามสถานะ ระบบรับคำขอ ระบบสื่อสารกับประชาชน **กลุ่มที่สอง คือ เทคโนโลยีที่ใช้สนับสนุนบุคลากรและการปฏิบัติงานภายใน** เช่น ระบบบริหารงาน ระบบสารสนเทศ ระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ระบบติดตามแผนงาน หรือระบบสนับสนุนการทำงานร่วมกัน โดยกระบวนการสนับสนุน คือ ส่วนที่ทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. **เขียนใน OP แบบ “ระบุว่าจะไร” ไม่ใช่อธิบายยาวว่า “ทำอะไร”** OP ควรบอกชื่อหรือประเภทของเทคโนโลยีสำคัญ บทบาทหลัก และเกี่ยวข้องกับพันธกิจ/บริการใด ส่วนรายละเอียด วิธีใช้ ขั้นตอนดำเนินงาน และผลลัพธ์ ควรไปอธิบายในหมวดที่เกี่ยวข้อง เช่น หมวด 2 หมวด 3 หมวด 4 หมวด 5 หรือหมวด 6
4. **ต้องเชื่อมโยงกับรายหมวด** เทคโนโลยีที่ระบุไว้ใน OP ไม่ควร “หายไป” จากรายงาน รายหมวด แต่ควรไปปรากฏในหมวดที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น ถ้าเป็นเทคโนโลยีบริการประชาชน ควรเชื่อมกับหมวด 3 และหมวด 6 หากเป็นระบบข้อมูลเพื่อบริหาร ควรเชื่อมกับหมวด 4 หรือ หมวด 2 หากเป็นระบบสนับสนุนบุคลากร ควรเชื่อมกับหมวด 5



ข้อคำถาม “OP” จากหน่วยงาน



04

หาก OP ปี 2569 มีการแยกกลุ่มผู้รับบริการใหม่ เช่น จาก 3 กลุ่มเป็น 5 กลุ่ม แต่รายงานผลการดำเนินงานเป็นปี 2568 จะย้อนแย้งกันหรือไม่?

>> **ไม่ย้อนแย้ง** หากอธิบายให้ชัดว่า OP ปี 2569 เป็นข้อมูลปัจจุบันที่สะท้อนการเรียนรู้ของหน่วยงานจากผลการดำเนินงานปี 2568 โดยการแยกกลุ่มผู้รับบริการจาก 3 กลุ่มเป็น 5 กลุ่ม ควรมีเหตุผลรองรับ เช่น พบความต้องการเฉพาะกลุ่มมากขึ้น พบกลุ่มเป้าหมายใหม่ หรือมีข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ทำให้ต้องจำแนกกลุ่มให้ละเอียดขึ้น ทั้งนี้ รายงานควรแสดงความเชื่อมโยงในหมวด 3 ว่าการจำแนกกลุ่มใหม่นำไปสู่การรับฟังความต้องการ การออกแบบบริการ และการปรับปรุงกระบวนการอย่างไร รวมทั้งหากอ้างผลการดำเนินงานปี 2568 ควรระบุฐานข้อมูลเดิมให้ชัด หรืออธิบายการเทียบเคียงระหว่างกลุ่มเดิมกับกลุ่มใหม่ เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนแก่ผู้ประเมิน

05

หาก OP เขียนยาวเกินไป ควรลดเนื้อหาอย่างไรให้กระชับและตรงประเด็น?

>> ถ้า OP ยาวเกินไป ให้กลับมาดูก่อนว่าเขียนเกินคำถามหรือเปล่า เพราะ OP ตามว่า “อะไร” ไม่ได้ตามว่า “ทำอะไร” เพราะฉะนั้นให้ตัดส่วนที่เป็นวิธีดำเนินการ ขั้นตอน กระบวนการ หรือรายละเอียดโครงการออกไปไว้ในรายละเอียด แล้วใน OP ให้เหลือเฉพาะข้อมูลตั้งต้นที่สำคัญ เช่น พันธกิจหลัก ผู้รับบริการหลัก ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงสำคัญ และเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง เขียนเป็นข้อ ๆ ให้กระชับก็ได้ หลักคือ OP ต้องทำให้ผู้ประเมินรู้จักองค์การเร็วขึ้น ไม่ใช่อ่านแล้วเหมือนอ่านรายงานรายหมวดซ้ำอีกครั้ง ถ้าเป็นรายละเอียดว่าเราทำอะไร ไปอธิบายในหมวดกระบวนการ แต่ OP ให้บอกว่าเรื่องสำคัญขององค์การคืออะไร

06

ลักษณะสำคัญของการให้ตอบได้ไม่เกิน 3 แผ่น ใช่หรือไม่?

>> ไม่ได้กำหนดว่า OP ต้องไม่เกิน 3 แผ่น หรือจำกัดจำนวนอักขระตายตัว แต่สิ่งสำคัญคืออยากให้หน่วยงานสกัดข้อมูลที่สำคัญจริง ๆ มาใส่ ไม่ใช่เอาทุกอย่างมาเขียนหมด

ข้อคำถาม “OP” จากหน่วยงาน



07

คำถามใน OP เรื่อง “การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน” กับ “การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันที่สำคัญ” ต้องตอบอย่างไร เพราะดูคล้ายหรือซ้ำซ้อนกัน?

>> **ไม่ซ้ำกัน** ให้มองว่าข้อแรกเป็นการระบุภาพรวมของการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของหน่วยงาน ส่วนข้อที่ถามว่า “การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ” ให้คิดเฉพาะเรื่องที่มีผลกระทบสูงจริง ๆ เช่น กระทบต่อพันธกิจหลัก กระทบต่อยุทธศาสตร์ กระทบต่อผู้รับบริการ หรือกระทบต่อขีดความสามารถของประเทศใน OP ไม่ต้องอธิบายยาวว่าเราจะทำอะไร ให้ระบุให้ชัดว่า “**มีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง**” และเรื่องใดเป็นเรื่องสำคัญที่สุด ส่วนวิธีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ค่อยไปอธิบายในหมวดที่เกี่ยวข้อง เช่น หมวด 2 เรื่องยุทธศาสตร์ หมวด 3 เรื่องผู้รับบริการ หรือหมวด 6 เรื่องกระบวนการ

08

มีข้อสงสัยว่า ใน OP เราใช้ปี 69 แล้วตอนตอบในแต่ละหมวดเราใช้การดำเนินการในปี 2568 ถ้ามีการเปลี่ยนยุทธศาสตร์ระหว่างปี ต้องตอบ OP แบบไหนครับ?

>> ให้เขียน “**สิ่งที่เกิดขึ้นจริง**” ถ้าวิสัยทัศน์มีการปรับเปลี่ยนจริง งานบางส่วนปรับเปลี่ยนจริง ก็อธิบายได้ แต่ต้องไม่ทำให้ผู้ประเมินเข้าใจผิดว่าผลงานปี 2568 ทั้งหมดเกิดจากยุทธศาสตร์ใหม่ ทั้งที่จริง ๆ เกิดจากแผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัดประกาศไว้ก่อนหน้านี้แล้ว

ข้อคำถาม “OP” จากหน่วยงาน



09

ความแตกต่างระหว่าง “พันธมิตร” “เครือข่าย” และ “ผู้ให้ความร่วมมือ” คืออะไร?

>>

- 1) **พันธมิตร** หน่วยงานที่ทำงานร่วมกัน มีข้อตกลงชัดเจน ว่าใครจะทำอะไร และความร่วมมือนั้นมีวัตถุประสงค์ ส่วนใหญ่พันธมิตร จะมีการจัดทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น MOU, Agreement, หรือสัญญา เป็นต้น เช่น โครงการร่วมระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ทั้งในและต่างประเทศ หรือความร่วมมือของหน่วยงานรัฐ กับภาคเอกชน หรือภาคประชาชน ความร่วมมือในลักษณะนี้ มักจะมีระยะเวลาของความร่วมมือค่อนข้างนาน (ส่วนใหญ่เกิน 1 ปี) แต่ไม่จำเป็นจะต้องมี KPI ร่วมเสมอ อาจจะมี KPI ของแต่ละฝั่งก็ได้
- 2) **เครือข่าย** ระดับรองลงมา เป็นกลุ่มหรือหน่วยงานที่เข้ามาช่วยสนับสนุนงานในบางประเด็น ช่วยขับเคลื่อน ช่วยให้ข้อมูล ช่วยเชื่อมพื้นที่ หรือช่วยดูแลต่อเนื่อง แต่ความผูกพันอาจยังไม่ถึงระดับที่ล้มไปด้วยกัน หรือมี KPI ร่วมกันแบบพันธมิตรส่วน
- 3) **ผู้ให้ความร่วมมือ** หรือ**คู่ความร่วมมือ** มาจากภาษาอังกฤษ ว่า Collaboration จะคล้ายๆ พันมิตร แต่จะมีความไม่เป็นทางการ และร่วมมือกันในช่วงเวลาสั้นๆ เมื่อเสร็จงาน หรือภารกิจ ก็จะแยกย้าย เช่น การจัดโครงการ หรือการจัดงานร่วมกัน พอโครงการจบหรือเสร็จงาน ก็จบความร่วมมือ เช่น ส่วนราชการมีการจัดโครงการลงพื้นที่ ให้บริการประชาชนร่วมกับส่วนราชการอื่นๆ

10

ผู้ส่งมอบ พันมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ สามารถเขียนรวมกันได้หรือไม่ หรือต้องแยกกลุ่มให้ชัดเจน?

>> **พันธมิตร** หมายถึง หน่วยงานที่ทำงานร่วมกัน มีข้อตกลงชัดเจน ว่าใครจะทำอะไร และความร่วมมือนั้นมีวัตถุประสงค์ ส่วนใหญ่พันธมิตร จะมีการจัดทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น MOU, Agreement, หรือสัญญา เป็นต้น เช่น โครงการร่วมระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ทั้งในและต่างประเทศ หรือความร่วมมือของหน่วยงานรัฐ กับภาคเอกชน หรือภาคประชาชน ความร่วมมือในลักษณะนี้ มักจะมีระยะเวลาของความร่วมมือค่อนข้างนาน (ส่วนใหญ่เกิน 1 ปี) แต่ไม่จำเป็นจะต้องมี KPI ร่วมเสมอ อาจจะมี KPI ของแต่ละฝั่งก็ได้ ส่วน**คู่ความร่วมมือ** มาจากภาษาอังกฤษ ว่า Collaboration จะคล้ายๆ พันมิตร แต่จะมีความไม่เป็นทางการ และร่วมมือกันในช่วงเวลาสั้นๆ เมื่อเสร็จงาน หรือภารกิจ ก็จะแยกย้าย เช่น การจัดโครงการ หรือการจัดงานร่วมกัน พอโครงการจบหรือเสร็จงาน ก็จบความร่วมมือเช่น ส่วนราชการ มีการจัดโครงการลงพื้นที่ ให้บริการประชาชนร่วมกับส่วนราชการอื่นๆ

ข้อคำถาม “OP”จากหน่วยงาน



12

ผู้ส่งมอบหมายถึง “รัฐบาล” ได้หรือไม่?

>> ถ้าบอกว่ารัฐบาลเป็นผู้ส่งมอบ อาจจะกว้างไป เพราะหน่วยงานราชการก็อยู่ภายใต้รัฐบาลอยู่แล้ว สิ่งที่เราผู้ประเมินอยากเห็นคือ ใครส่งมอบอะไรให้เรา เช่น ส่งข้อมูล ส่งระบบ ส่งทรัพยากร ส่งบริการ หรือส่งปัจจัยนำเข้าที่จำเป็นต่อกระบวนการของเรา ถ้าเป็นรัฐบาลหรือหน่วยเหนือในลักษณะให้นโยบาย ทิศทาง ตัวชี้วัด หรือกรอบการดำเนินงาน อันนี้อาจจะเหมาะที่จะมองเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือหน่วยกำกับเชิงนโยบายมากกว่าผู้ส่งมอบ แต่ถ้าจะนับเป็นผู้ส่งมอบจริง ๆ ต้องระบุให้ชัดว่าหน่วยงานใดของรัฐบาลส่งมอบอะไรส่งเข้ากระบวนการไหน และถ้าขาดสิ่งนั้นแล้วกระบวนการของเราจะได้รับผลกระทบอย่างไร

13

พันธมิตรใน OP ระบุเฉพาะที่สำคัญ และมีความร่วมมือในปีนั้น ๆ ใช้หรือไม่คะ?

>> **ใช่** ใน OP ไม่จำเป็นต้องใส่พันธมิตรทุกหน่วยงานที่เราเคยทำงานด้วย หรือทุกหน่วยงานที่เคยมี MOU กัน ให้เลือกเฉพาะพันธมิตรที่สำคัญจริง ๆ ต่อพันธกิจ ผลผลิต บริการ หรือกระบวนการหลักของเรา คำว่าสำคัญในที่นี้ คือเขามีบทบาทต่อการขับเคลื่อนงานของเราในปีนั้น หรือยังเป็นความร่วมมือต่อเนื่องที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของหน่วยงาน ไม่ใช่แค่ร่วมงานกันครั้งหนึ่งแล้วเอาชื่อมาใส่ไว้เฉย ๆ อีกประเด็นหนึ่งคือ ถ้าใส่ชื่อพันธมิตรไว้ใน OP แล้ว ในหมวดก็ควรต้องเห็นว่าเขาไปเกี่ยวข้องกับงานตรงไหน เช่น อยู่ในหมวด 2 เรื่องการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ หมวด 3 เรื่องผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือหมวด 6 เรื่องกระบวนการทำงาน ไม่ใช่ใส่ไว้ใน OP แล้วหายไปเลย เพราะฉะนั้น สรุปคือ ให้ระบุเฉพาะพันธมิตรที่สำคัญและยังมีบทบาทจริงในปีที่รายงาน หรือเป็นความร่วมมือต่อเนื่องที่ยังส่งผลต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน พร้อมอธิบายให้เห็นสั้น ๆ ว่าเขามีบทบาทกับภารกิจหรือกระบวนการใด

14

เทคโนโลยีการสื่อสารและการให้บริการที่สำคัญมีอะไรบ้าง จำเป็นต้องตอบทุกระบบที่จะเขียนในหมวดที่ 1-6 ใช่หรือไม่?

>> ไม่จำเป็นต้องตอบทุกระบบทั้งหมด ควรตอบเฉพาะ เทคโนโลยี/ระบบที่ “สำคัญ” ต่อการดำเนินงาน การสื่อสาร การให้บริการ และการส่งมอบผลผลิตตามพันธกิจ โดย OP ใช้เป็นภาพรวมขององค์การและเชื่อมโยงกับคำตอบหมวด 1-6 ดังนั้น ระบบที่นำไปอ้างเป็นหลักฐานสำคัญในหมวดต่าง ๆ ควรมีความสอดคล้องกับข้อมูลใน OP

ข้อคำถาม "OP"จากหน่วยงาน



15

ขอให้อธิบายคำถามให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ขยายความให้เข้าใจว่า ในข้อคำถามนั้นๆ ต้องการเห็นอะไร เช่นที่ วิทยาการอธิบายในการกรอกข้อมูล ควรให้กรอกข้อมูลในระบบ เนื่องจากแบบฟอร์มในไฟล์ Doc มีขนาดช่องที่ให้กรอกเล็กเกินไป ต้องบีบตัวอักษร หรือ ต้องบีบตัดข้อมูล ทำให้ใช้เวลาในการกรอกข้อมูลจุดนี้มากเกินไป?

>> สามารถอธิบายข้อคำถามให้ชัดเจนได้ว่า แต่ละข้อต้องการเห็นข้อมูลอะไร เช่น บริบท วิธีดำเนินการ ระบบที่ใช้ ผู้เกี่ยวข้อง การนำไปใช้จริง และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้หน่วยงานตอบได้ตรงประเด็นมากขึ้นทั้งนี้ การอธิบายเพิ่มเติม ควรเป็นเพียงแนวทางช่วยทำความเข้าใจ ไม่ใช้การเพิ่มข้อกำหนดใหม่จากเกณฑ์สำหรับการกรอกข้อมูล ควรกรอกในระบบเป็นหลัก ส่วนไฟล์ Word ใช้เป็นเพียงแบบร่าง หรือเครื่องมือเตรียมข้อมูล เนื่องจากช่องในไฟล์อาจมีขนาดจำกัด ทำให้ต้องบีบหรือตัดข้อมูลจนสาระสำคัญขาดหาย

16

ในส่วนลักษณะสำคัญขององค์การ เรื่องสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน หน่วยงานควรตอบอย่างไรเกี่ยวกับประเด็นการแข่งขันของผลิตผลและบริการ ลำดับหรือตำแหน่งของดัชนีตัวชี้วัดของกรมหรือประเทศในระดับภูมิภาค/ระดับโลก และผลกระทบของประเด็นการแข่งขันต่อการดำเนินงานของส่วนราชการ?

>> หน่วยงานควรระบุประเด็นการแข่งขันหรือการเทียบเคียงที่เกี่ยวข้องกับผลิตผล บริการ และภารกิจหลัก ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยแสดงให้เห็นว่า หน่วยงานหรือประเทศอยู่ในตำแหน่งใดเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่น ดัชนีสากล หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง และประเด็นดังกล่าวส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ การปรับปรุงกระบวนการ และการยกระดับบริการอย่างไร

- ตัวอย่างกรณีกรมศุลกากร อาจระบุประเด็นการแข่งขันภายในประเทศ เช่น ด้านการจัดเก็บรายได้ ด้านการปราบปราม และด้านการสนับสนุนการลงทุน ส่วนในระดับต่างประเทศ อาจเชื่อมโยงกับการประเมิน B-READY ของธนาคารโลก ดัชนีความสามารถในการแข่งขันด้านการค้าระหว่างประเทศของ IMD การสำรวจด้านการอำนวยความสะดวกทางการค้าเชิงดิจิทัลและการค้าที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ และดัชนีประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ (LPI) ของธนาคารโลก

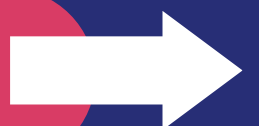
ทั้งนี้ หน่วยงานควรอธิบายเพิ่มเติมว่า ข้อมูลหรือการจัดอันดับดังกล่าวทำให้หน่วยงานต้องปรับปรุงเรื่องใด เช่น ลดขั้นตอน เพิ่มความรวดเร็วในการให้บริการ พัฒนาระบบดิจิทัล เชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานอื่น ยกกระดับมาตรฐานการควบคุม/ตรวจสอบ หรือเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

หมวด 1

การนำองค์กร



Next slide



เจตนารมณ์

เพื่อให้เห็นถึงบทบาทของผู้นำในการชี้นำ สั่งการ และขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุพันธกิจ ยุทธศาสตร์และเกิดความยั่งยืน มีระบบการกำกับดูแลที่ดี สร้างความเชื่อมั่นในการบริหารตรวจสอบ ความโปร่งใสและจริยธรรมแก่บุคลากรในองค์การและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านการสร้างนวัตกรรมทุกระดับ และผลกระทบต่อสังคมทั้งระยะสั้นและระยะยาว

1.1 ระบบการนำองค์การ
ที่สร้างความยั่งยืน
(Leadership system)

Basic
(การดำเนินการที่เป็นระบบ)

การกำหนดวิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์และ
การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายเพื่อตอบสนองต่อ
การบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ
(Mission focus & challenging goals)

Advance
(การพัฒนาเชิงรุก)

การสร้าง บรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่มุ่งเน้น
ผลสัมฤทธิ์ผ่านการมีส่วนร่วมของ
บุคลากรภายในและการสร้างเครือข่ายภายนอก
(Create environment for success &
networking)

Significance
(บูรณาการให้เกิดผล)

กำหนดนโยบาย แผนงาน และโครงการ
ที่สร้างการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองต่อ
ยุทธศาสตร์ประเทศและการสร้างความยั่งยืน
(Focus on action & Strategic outcomes)

1.2 ระบบการกำกับดูแล
ที่มีประสิทธิภาพและ
สร้างความโปร่งใส
(Governance and
integrity)

นโยบายการป้องกันทุจริตและระบบกำกับ
ดูแลที่มีประสิทธิภาพ
(Effective governance system and
Integrity polity)

การรายงาน ติดตามตรวจสอบเชิงรุก ใช้
เทคโนโลยีดิจิทัลในการกำกับ ติดตาม และ
รายงานผลต่อสาธารณะ
(Proactive control & public report)

มีการประเมิน ปรับปรุง เพื่อสร้างต้นแบบด้าน
การกำกับดูแล เกิดความโปร่งใสในทุกระดับ
สร้างความเชื่อมั่นของบุคลากรทั้งภายในและ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก
(Best practices in governance and
organization of trust)

1.3 คำนึงถึงผลกระทบ
ต่อสังคมและการมุ่งเน้นให้
เกิดผลลัพธ์
(Societal and long-
term impact)

การตระหนักถึงผลกระทบเชิงลบ และ
ความกังวลของผู้รับบริการและสาธารณะต่อ
การดำเนินการของส่วนราชการ
ผ่านเครือข่ายการสื่อสาร และการติดตาม
ตัวชี้วัดของผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
(Monitoring of Operational negative
impact and sensitive to public
concerns)

การดำเนินการเชิงรุกเพื่อลดผลกระทบ
เชิงลบจากการดำเนินการ และในการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรทุกส่วนงานภายใต้ภาระหน้าที่
ของส่วนราชการ
(Proactive improvement of operational
negative impact and Interactions
awareness at all levels)

การวิเคราะห์เพื่อกำหนดแผนงานที่ส่งผล
กระทบต่อสังคมในวงกว้าง และการสร้างความ
ยั่งยืนอย่างมีประสิทธิภาพ
(เช่น ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
ผลกระทบด้านคาร์บอน)
(Effective societal impact
solutions/projects)

หมวด 1 การนำองค์การ											
1.1				1.2				1.3			
1.1.1 : 1		1.1.2 : 1		1.2.1 : 1		1.3.1 : 1				4	
2	2	1	1	1	1	3	2	1	2	2	1
										19	

หมวด 1

1.1 ระบบการนำองค์การที่สร้างความยั่งยืน

1.1.1 ทิศทางองค์การเพื่อการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ มุ่งเน้นประโยชน์สุขประชาชน และการบรรลุยุทธศาสตร์ชาติ รวมถึงการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดทิศทางขององค์การโดยมุ่งเน้นประเด็นสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์การ

1.1.2 การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่นำไปสู่ความสำเร็จ และการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

- 1) วิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ
- 2) วิเคราะห์และระบุความท้าทายและความเสี่ยงที่สำคัญขององค์การ เพื่อป้องกันและวางมาตรการ และดำเนินการเชิงรุก
- 3) วิเคราะห์และสำรวจบริบทความเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่สำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์การ (Foresight Factor) *
- 4) ทิศทางองค์การตอบสนองครอบคลุมต่อประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ การบรรลุพันธกิจ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล หรือแผนงานที่สำคัญอื่น ๆ และการสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ
- 5) ทิศทางองค์การตอบสนองต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบสูงของประเทศและประชาชน

- 1) สื่อสารถ่ายทอดนโยบายไปยังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การ
- 2) ผู้ที่เกี่ยวข้องภายในและภายนอกมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางเป้าหมาย และแผนการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อเสริมขีดความสามารถในการแข่งขัน
- 3) มีการจัดทำแผนงานบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเครือข่าย เพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน และแสดงผลการดำเนินงานเพื่อที่จะสร้างประโยชน์ที่มุ่งเน้นประชาชน บรรลุยุทธศาสตร์ชาติ และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน *

1.2 ระบบการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ และสร้างความโปร่งใส

1.2.1 การป้องกัน ปรามปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ และสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ

- 1) วิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการทุจริตและประพฤติมิชอบที่อาจเกิดขึ้น
- 2) จัดทำนโยบายที่สำคัญและแผนงานในการป้องกันและจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- 3) เปิดเผยข้อมูลการติดตามตรวจสอบการป้องกันและปรามปรามการทุจริต และประพฤติมิชอบ รายงานด้านความโปร่งใสผ่านช่องทางเทคโนโลยีดิจิทัล
- 4) จัดให้มีกลไก/ช่องทางเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการทำงาน
- 5) มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการกำกับดูแล ตรวจสอบ คืบหน้าประเด็นความเสี่ยงและตรวจสอบการทุจริตและประพฤติมิชอบในเชิงรุก *
- 6) มีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนสามารถสรุปบทเรียนต้นแบบหรือความเป็นเลิศในการดำเนินการ

1.3 คำนิ้งถึงผลกระทบต่อสังคมและการมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์

1.3.1 การจัดการความเสี่ยงด้านผลกระทบเชิงลบ และความกังวลของสาธารณะต่อการดำเนินการของ โครงการการปฏิบัติงาน และยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

- 1) มีการประเมินความเสี่ยง และผลกระทบเชิงลบของโครงการ การปฏิบัติงาน และยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ
- 2) วิเคราะห์ คาดการณ์ผลกระทบและความเปลี่ยนแปลงจากการดำเนินงานที่มีต่อสาธารณะ เพื่อป้องกันและวางมาตรการ และดำเนินการเชิงรุก *
- 3) กำหนดมาตรการและแนวทางเชิงรุกในการป้องกันและแก้ไขผลกระทบเชิงลบที่ อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน
- 4) กำหนดและดำเนินการมาตรการ/กลไกเฝ้าระวัง ติดตามความเปลี่ยนแปลง และแก้ไขปัญหา โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
- 5) มีการดำเนินแผนงานโครงการที่สร้างผลกระทบต่อสังคม การสร้างความยั่งยืนและ ความเปลี่ยนแปลงในวงกว้าง โดยใช้ความร่วมมือภายในและภายนอกส่วนราชการ *

หมวด 1 การนำองค์การ

บทบาทของผู้นำในการชี้นำ **สั่งการ** และขับเคลื่อนองค์การ **ให้บรรลุพันธกิจยุทธศาสตร์** และเกิดความยั่งยืน มีระบบการกำกับดูแลที่ดี สร้างความเชื่อมั่นในการบริหารตรวจสอบ ความโปร่งใสและจริยธรรมแก่บุคคลในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านการสร้าง **นวัตกรรมทุกระดับ ผลกระทบต่อสังคม** ทั้งระยะสั้น และระยะยาว และสร้างความยั่งยืนอย่างมีประสิทธิภาพ

Basic (A&D)	Advance (Alignment)	Significance (Integration)
-------------	---------------------	----------------------------

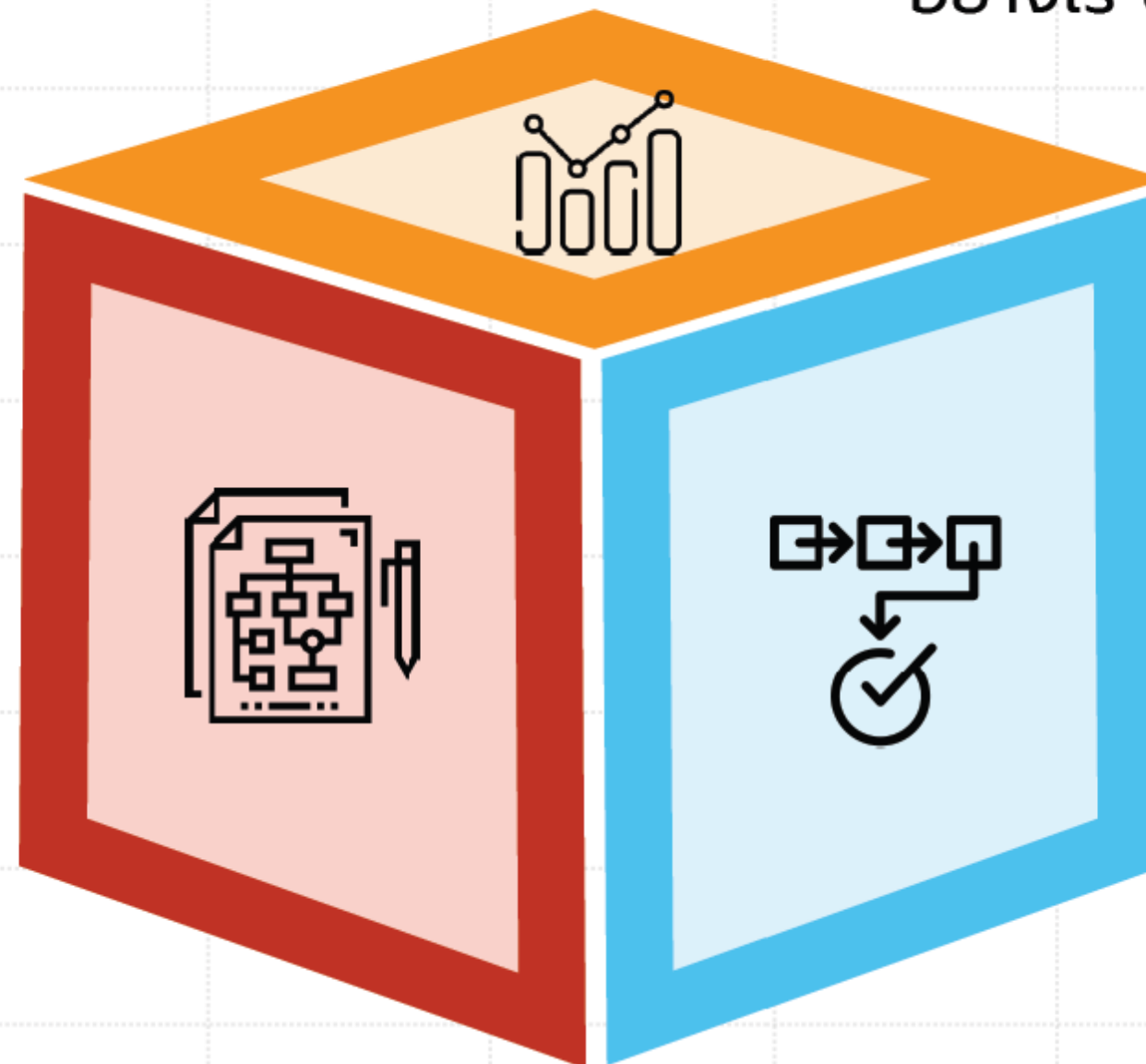
หมายเหตุ : * เป็นประเด็นที่ต้องแนบหลักฐานการดำเนินงาน

การตอบแบบประเมิน PMQA 4.0

หลักการ A D R

Approach

แนวทางหรือวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการดำเนินการของกระบวนการต่างๆ อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนการดำเนินการ สามารถทำซ้ำและวัดผลได้



Results

ประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามที่กำหนด (กระบวนการที่ดำเนินการ เกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการอย่างไร ประโยชน์ที่ประชาชนได้รับ)

Deploy

การนำแนวทางไปสู่การปฏิบัติจริงที่ความครอบคลุม ทัวถึงทุกระดับ ทุกพื้นที่ ความถี่ รวมทั้งผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานตามแนวทาง (A) ที่กำหนด

1.2.1 การป้องกัน ปราบปรามการทุจริตและ ประพฤติมิชอบ และสร้าง ความโปร่งใสในการ ปฏิบัติราชการ

(อธิบาย ให้เห็น ADR และ
ยกตัวอย่างสำคัญให้เห็นรูปธรรม
ชัดเจน โดยครอบคลุมแต่ละ
ประเด็นย่อยที่ระบุไว้ด้านขวา
หากข้อใดมีครบให้ทำ
เครื่องหมาย/ในกล่อง Checklist)
(ไม่เกิน 5,000 อักขระ)

* หลักฐาน (ไฟล์แนบ) : -

ผู้กรอก ผู้ตรวจ



1) วิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการทุจริต
และประพฤติมิชอบที่อาจเกิดขึ้น



2) จัดทำนโยบายที่สำคัญและแผนงาน
ในการป้องกันและจัดการความเสี่ยง
ด้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ



3) เปิดเผยข้อมูลการติดตามตรวจสอบ
การป้องกันและปราบปรามการทุจริต
และประพฤติมิชอบ รายงานด้านความ
โปร่งใสผ่านช่องทางเทคโนโลยีดิจิทัล

- มีการวิเคราะห์หรือสำรวจประเด็นข้อกังวลด้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- อธิบายวิธีการระบุความเสี่ยง และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นที่พบบ่อย เช่น การใช้ อำนาจโดยมิชอบ การรับสินบน การทุจริตต่อหน้าที่ หรืออื่นๆ

- มีการกำหนดนโยบายการป้องกันทุจริตและระบบกำกับติดตามที่มีประสิทธิภาพเพื่อ ลดความเสี่ยงด้านการประพฤติมิชอบ
- มีการกำหนดกลยุทธ์และมาตรการในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ในหน่วยงาน
- อธิบายวิธีการหรือมาตรการป้องกัน/จัดการที่เหมาะสม
- กำหนดตัวชี้วัดในการตรวจติดตามป้องกันการทุจริต และติดตามรายงานผลอย่าง ชัดเจน

- ข้อมูลที่เปิดเผยให้สาธารณะได้รับทราบ ที่สะท้อนความโปร่งใส พร้อมยกตัวอย่าง
- ช่องทางการเปิดเผยเทคโนโลยีดิจิทัล ที่เข้าถึงข้อมูลได้สะดวก
- กลไกในการติดตามและตรวจสอบ ผ่านระบบเทคโนโลยี
- มีช่องทางการสื่อสาร ชี้แจงในประเด็นข้อกังวลเกี่ยวกับการทุจริต ความโปร่งใส ให้ ประชาชนรับทราบ ผ่านช่องทางต่างๆ เช่น สื่อสังคมออนไลน์ หรือการแถลงข่าว

1.2.1 การป้องกัน ปราบปรามการทุจริตและ ประพฤติมิชอบ และสร้าง ความโปร่งใสในการ ปฏิบัติราชการ

(อธิบาย ให้เห็น ADR และ
ยกตัวอย่างสำคัญให้เห็นรูปแบบ
ชัดเจน โดยครอบคลุมแต่ละ
ประเด็นย่อยที่ระบุไว้ด้านขวา
หากข้อใดมีครบให้ทำ
เครื่องหมาย/ในกล่อง Checklist)
(ไม่เกิน 5,000 อักขระ)

* หลักฐาน (ไฟล์แนบ) : -

ผู้กรอก ผู้ตรวจ



4) จัดให้มีกลไก/ช่องทางเปิดให้
ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ
การทำงาน



5) มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการกำกับ
ดูแล ตรวจสอบ ค้นหาประเด็นความเสี่ยง
และตรวจสอบการทุจริตและประพฤติมิชอบ
ในเชิงรุก (Proactive)
* (แนบหลักฐาน)

(Proactive control & public report)



6) มีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
จนสามารถสรุปบทเรียนต้นแบบหรือ
ความเป็นเลิศในการดำเนินการ

(Best practices in governance and
organization of trust)

- แนวทางหรือกลไกที่เป็นรูปธรรมในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามา
มีส่วนร่วม และเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก โดยยกตัวอย่างให้ชัดเจน
- กลไกการตรวจสอบจากภาคประชาชน เช่น การมีคณะกรรมการ ตรวจสอบ
ข้อเท็จจริง การเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามาตรวจสอบ
- ตัวอย่างการสร้างการมีส่วนร่วมของการตรวจสอบการทำงานของภาครัฐ (ตรวจสอบ
ผลการดำเนินการในเรื่องใด)

- มีการใช้เทคโนโลยีที่ใช้ในการกำกับดูแลการทุจริตและประพฤติมิชอบ
แสดงรูปแบบ/วิธีการตรวจสอบประเด็นความเสี่ยง/ความกังวลของสังคม
โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการตรวจจับ
- ตัวอย่างระบบตรวจสอบและติดตามแบบเรียลไทม์
- การใช้เทคโนโลยีเพื่อการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น (ความเสี่ยงคือ
อะไร)

- มีการวิเคราะห์ทบทวนกระบวนการด้านความโปร่งใสเพื่อค้นหาโอกาสในการ
พัฒนา และนำไปปรับปรุง (ปรับปรุงประเด็นใด)
- แสดงตัวอย่างการปรับปรุงหรือนวัตกรรมที่เกี่ยวกับการป้องกันการทุจริต
- มีการถอดบทเรียน แนวปฏิบัติที่ดี ในการป้องกันการทุจริต และแลกเปลี่ยน
ให้กับหน่วยงานอื่นๆ (การมีแนวปฏิบัติที่ดีในการปรับปรุงด้านความโปร่งใส อาจ
ช่วยให้องค์กรได้รับรางวัลทั้งในระดับชาติหรือนานาชาติ)

ระบบการกำกับดูแลฯ กับเกณฑ์ PMQA 4.0

(Governance and integrity)



เจตจำนง : การให้ความสำคัญต่อระบบการกำกับดูแล รวมถึงการปรับปรุงการนำองค์การ
วิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าบุคลากรทุกคนได้ประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม



การกำกับดูแลของส่วนราชการ

เน้นต้องมีระบบการกำกับดูแลด้านธรรมาภิบาลที่
รับผิดชอบต่อหน้าที่ รับผิดชอบ เข้าใจ มีความโปร่งใส
รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้
สามารถปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่
สำคัญได้ ระบบดังกล่าวควรมีอิสระในการทบทวนและ
ตรวจสอบ รวมทั้งการประเมินผลโดยการตรวจ
ติดตามผลการดำเนินการของส่วนราชการและผู้บริหาร



ความกังวลของสังคม

ควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคม
ซึ่งรวมถึงต้นทุนของการบริหารและการบริการ และ
ระบบปฏิบัติการ ความเท่าเทียมและการเข้าถึงได้อย่าง
ทันการณ์รวมทั้งมุมมองของสังคมต่อการดูแล
ทรัพยากรของส่วนราชการ



การปฏิบัติตามกฎหมาย จริยธรรม และ ความเสี่ยง

ในการจัดการและปรับปรุงผลการดำเนินการนั้น
จำเป็นต้องมีการดำเนินการเชิงรุกในด้าน

- (1) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
- (2) การปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
และกฎหมาย ความปลอดภัย
การรับรองมาตรฐาน
- (3) ปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ

การที่จะมีผลการดำเนินการที่ดีในเรื่องดังกล่าว
ต้องกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมที่ผู้บริหารใช้ในการ
ติดตาม นอกจากนี้ ควรไวต่อความกังวลของ
สังคม ไม่ว่าประเด็นดังกล่าวจะถูกกำหนดไว้ใน
กฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับหรือไม่ ส่วน
ราชการที่เป็นแบบอย่างที่ดีต้องพยายามทำให้
ดีกว่าข้อกำหนดและมีความเป็น
เลิศด้านประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและ
จริยธรรมในด้านต่าง ๆ

ข้อ 1.2 ระบุให้มีระบบกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ
และโปร่งใส ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ:

- วิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงระบบ
- นโยบายป้องกันการประพฤติมิชอบ
- เปิดเผยข้อมูลให้ประชาชนตรวจสอบได้
- ประชาชนมีส่วนร่วมตรวจสอบ
- ใช้เทคโนโลยีเฝ้าระวังเชิงรุก
- มีบทเรียนที่ปรับใช้ได้จริง



ตย. ความเชื่อมโยง PMQA ข้อ 1.2 กับ หมวดอื่น

- หมวด 2: นำข้อมูลจากข้อ 1.2 ไปใช้วางแผน
ยุทธศาสตร์ เช่น ประเด็นความเสี่ยง
- หมวด 3: ใช้ข้อมูลจากประชาชนในการพัฒนา
ระบบบริการที่โปร่งใส, การมีระบบร้องเรียน
และนำข้อร้องเรียนไปใช้ปรับปรุงจริง
- หมวด 4: การใช้ IT เพิ่มการเข้าถึงข้อมูลและ
ตรวจสอบ เช่น Dashboard, Tracking, e-
Inspection สร้าง Dashboard วิเคราะห์
ร้องเรียน/พฤติกรรมผิดปกติ
- หมวด 6: ออกแบบกระบวนการให้มีระบบ
ควบคุมภายใน ฝังความโปร่งใสในขั้นตอน

ตัวอย่างความสำเร็จ

ในการยกระดับและพัฒนาสู่การเป็นระบบราชการ 4.0

49



ถาม-ตอบ
ช่วงคลินิกให้คำปรึกษา
PMQA 4.0 (KPI)
ปี 2569

หมวด 1

การนำองค์กร



ข้อคำถาม "หมวด 1" จากหน่วยงาน



01

กรณีหน่วยงานได้รับการประเมินหรือได้รับการรับรองเป็น “องค์กรคุณธรรมต้นแบบ” สามารถนำผลการประเมินดังกล่าวมาใช้เป็นหลักฐานประกอบการตอบหมวด 1 ข้อ 1.2 ในประเด็นการกำกับดูแล ความโปร่งใส การป้องกันทุจริต และการเป็นต้นแบบในระดับ Significance ได้หรือไม่?

>> ระดับ **Significance** เกณฑ์ข้อนี้ ระบุถึงความเป็น “ต้นแบบ” หรือ **Role model** ที่ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าเป็นต้นแบบของการกำกับดูแลป้องกัน ควบคุมการทุจริต โปร่งใส มีจริยธรรมและคุณธรรมขององค์กร ต้องแสดงให้เห็นการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบในกระบวนการหลัก และกระบวนการสำคัญที่อาจจะเกี่ยวข้องเช่น กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งต้องแนวทางในการป้องกันเชิงรุก และนำเทคโนโลยีมาช่วยกำกับติดตาม และมีรายงานผลลัพธ์การติดตาม ควบคุมจุดที่เป็นความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การลดโอกาสพบกันระหว่างเจ้าหน้าที่กับผู้รับบริการโดยตรง

ตัวอย่างของหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ต้องแสดงให้เห็น คือ แยกเป็น 2 ประเภท คือ **หลักฐานความสำเร็จภายใน** และ **หลักฐานการยอมรับจากภายนอก**

1. หลักฐานความโปร่งใสในทุกระดับ (ภายใน) :

- Digital Audit Trail Records : รายงานที่แสดงการเข้าถึงและแก้ไขข้อมูลที่มีร่องรอยตรวจสอบได้
- Corruption Risk Assessment (CRA) Reports : รายงานการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตเชิงรุก ที่แสดงให้เห็นว่ามีการ "ปิดช่องโหว่" ก่อนที่จะเกิดปัญหา
- Transparency Dashboard : หน้าจอ Dashboard ที่เปิดเผยข้อมูลให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นข้อมูลแบบ Real-time
- Stakeholder Trust Survey : ผลสำรวจความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อกระบวนการกำกับดูแลของหน่วยงาน (ที่สะท้อนว่าเขารู้สึก "มั่นใจ" มากขึ้น)

2. หลักฐานการยอมรับระดับประเทศ/นานาชาติ (ภายนอก) :

- รางวัลหรือเกียรติบัตร : รางวัลด้านธรรมาภิบาล, รางวัลองค์กรโปร่งใส (เช่น NACC Integrity Award)
- ผลการประเมินอิสระ : รายงานผลการประเมินจากหน่วยงานภายนอก เช่น ITA (Integrity and Transparency Assessment) ที่อยู่ในระดับสูงมาก (ระดับผ่านเกณฑ์ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง) หรือการรับรองมาตรฐานสากลด้าน Compliance เช่น ISO 37001 (ระบบบริหารจัดการด้านการต่อต้านการติดสินบน)

สรุปว่า จะขอหมวดนี้ ต้องตรวจสอบแผนประเมินความเสี่ยงด้านทุจริตประพฤติมิชอบ ครอบคลุมกระบวนการที่มีความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรหรือไม่ ระบบการดำเนินการตามแผนป้องกันด้านทุจริต ประพฤติมิชอบฯ ระบุ จุดเสี่ยงหรือประเด็นความเสี่ยง ผลการปฏิบัติตามแผน และผลลัพธ์ รวมถึงผลสำรวจของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เครือข่ายความร่วมมือ และ Voice อื่น ๆ

ข้อคำถาม “หมวด 1” จากหน่วยงาน



02

หากดำเนินการเรื่องความเสี่ยงด้านทุจริตแล้ว ควรแสดงผลอย่างไร?

>> ถ้าหน่วยงานดำเนินการเรื่องความเสี่ยงด้านทุจริตแล้ว เวลารายงานอย่าเขียนแค่ว่ามีนโยบาย มี No Gift Policy หรือมีการประเมินความเสี่ยง เพราะตรงนั้นยังเป็นแค่จุดเริ่มต้น หรือเป็น Output เบื้องต้นสิ่งที่ผู้ประเมินอยากเห็น คือ หลังจากวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานเอาข้อมูลนั้นไปทำอะไรต่อ เช่น ไปปรับกระบวนการไหน ไปวางมาตรการควบคุมตรงจุดเสี่ยงใด ไปใช้เทคโนโลยีช่วยตรวจสอบอย่างไร หรือเปิดช่องทางให้ประชาชนตรวจสอบอย่างไรแล้วต้องแสดงผลให้เห็นด้วย เช่น ขอร้องเรียนด้านทุจริตลดลง ตรวจไม่พบการทุจริตในกระบวนการสำคัญ ระยะเวลาหรือขั้นตอนที่เคยเปิดช่องให้ใช้ดุลพินิจลดลง การตรวจสอบย้อนกลับทำได้ครบถ้วนขึ้น ประชาชนติดตามสถานะได้มากขึ้น หรือความเชื่อมั่นของผู้รับบริการดี ต้องเขียนให้เห็นตั้งแต่ “พบความเสี่ยงอะไร – วางมาตรการอะไร – นำไปใช้ตรงไหน – แล้วผลดีขึ้นอย่างไร” ถ้ามีแค่กิจกรรมหรือนโยบาย แต่ไม่มีผลลัพธ์ ผู้ประเมินจะยังไม่เห็นว่าระบบป้องกันทุจริตมีประสิทธิภาพจริง

03

การเป็นต้นแบบหรือแนวปฏิบัติที่ดี จำเป็นต้องได้รับรางวัลหรือไม่?

>> การเป็นต้นแบบ หรือแนวปฏิบัติที่ดี ไม่ได้แปลว่าต้องได้รับรางวัลเท่านั้น แต่ถ้ามีรางวัล โดยเฉพาะรางวัลที่มีเกณฑ์ประเมินชัดเจนและเกี่ยวข้องกับเรื่องที่น่าเสนอ จะเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ช่วยยืนยันได้ดีว่า สิ่งที่หน่วยงานทำได้รับการยอมรับจากภายนอก แต่ถ้าไม่มีรางวัล ก็ยังอธิบาย เพียงแต่ต้องพิสูจน์ให้ได้ว่าแนวทางนั้นเป็นต้นแบบจริง เช่น ทำแล้วเกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อเนื่อง มีหน่วยงานอื่นนำไปใช้หรือขยายผล มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีหลักฐานว่ากระบวนการนั้นช่วยลดปัญหา เพิ่มประสิทธิภาพ หรือสร้างความโปร่งใสได้จริงสิ่งสำคัญคืออย่าเขียนแค่ “เป็นต้นแบบ” หรือ “มีหน่วยงานมาศึกษาดูงาน” แล้วจบ ต้องแสดงให้เห็นว่าเขาศึกษาเรื่องอะไร นำไปใช้ต่ออย่างไร และผลลัพธ์ของเราดีจริงแค่ไหน

ข้อคำถาม "หมวด 1" จากหน่วยงาน



04

หากไม่ได้รับรางวัล แต่ทำได้ดีและมีการขยายผลไปยังหน่วยงานอื่น จะถือเป็นต้นแบบได้หรือไม่?

>> ถ้าไม่ได้รับรางวัล ไม่ได้แปลว่าจะจะเป็นต้นแบบไม่ได้ แต่ต้องมีหลักฐานให้ผู้ประเมินเห็นพอสมควรว่า สิ่งที่หน่วยงานทำเป็นแนวปฏิบัติที่ดีจริง ไม่ใช่แค่บอกเองว่าทำดี สิ่งที่ต้องแสดงคือ

- 1) ทำแล้วเกิดผลลัพธ์อะไรที่ดีขึ้น
- 2) ผลลัพธ์นั้นเกิดขึ้นต่อเนื่องหรือไม่
- 3) มีหน่วยงานอื่นเข้ามาเรียนรู้หรือเอาแนวทางไปใช้ต่อจริงหรือไม่
- 4) มีหลักฐานอะไรยืนยัน เช่น การถอดบทเรียน การจัดการความรู้ การขยายผลไปยังหน่วยงานอื่น หรือผลลัพธ์หลังจากขยายผลแล้วดีขึ้นอย่างไร

05

ขอสอบถามการเขียนตามหลักการ A D R อยากทราบว่าในทุกๆ "ข้อย่อย" จำเป็นต้องเขียนตามหลัก A D R ทุกข้อเลยรึป่าวคะ? ยกตัวอย่าง ตามสไลด์หน้าที่ 40 หมวด 1 ข้อที่ 1) วิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ > เขียนเรียงตามหลัก A D R ข้อที่ 2) จัดทำนโยบายที่สำคัญ..... > เขียนเรียงตามหลัก A D R?

>> ไม่จำเป็นต้องเขียน A-D-R แยกครบทุกข้อย่อยแบบ แต่ในแต่ละประเด็นที่หน่วยงานยกขึ้นมา ต้องทำให้ผู้ประเมินเห็นว่า มีแนวทางอะไร นำไปใช้จริงอย่างไร และเกิดผลลัพธ์อะไร โดยเฉพาะถ้าจะอ้างระดับ Advance หรือ Significance ต้องมี "R" หรือผลลัพธ์รองรับให้ชัด

06

การวิเคราะห์และสำรวจรับทราบการเปลี่ยนแปลงในอนาคต หรือการทำ Foresight ควรมีที่จากทัศน?

>> ควรมีอย่างน้อย 3 จากทัศน แต่ไม่ได้หมายความว่าเจอปัจจัยอะไรแล้วต้องทำหมดทุกเรื่องเพราะปัจจัยอนาคตหรือ Foresight Factor มันมีได้เยอะมาก โดยเฉพาะถ้าใช้เครื่องมือจำพวก PESTEL หรือ STEEP วิเคราะห์ออกมาแล้ว ข้อมูลจะเยอะเต็มไปหมด สิ่งที่สำคัญคือ หน่วยงานต้องคัดกรองก่อนว่า ปัจจัยไหนสำคัญที่สุด และปัจจัยไหนมีผลกระทบต่อพันธกิจหรือผลลัพธ์ขององค์การมากที่สุด

ข้อคำถาม "หมวด 1" จากหน่วยงาน

07

การทำ Foresight ควรยกตัวอย่างเทคโนโลยีดิจิทัลหรือปัจจัยการเปลี่ยนแปลงใดบ้าง?

>> การทำ Foresight ไม่ได้ดูแค่เทคโนโลยีอย่างเดียว แต่ให้ดูปัจจัยการเปลี่ยนแปลงที่กระทบพันธกิจของเราเป็นหลัก อาจใช้ **PESTEL** หรือ **STEEP** ช่วยวิเคราะห์ก่อน แล้วคัดเลือกปัจจัยที่สำคัญจริง ๆ เช่น AI, Data Analytics, Dashboard, การเชื่อมโยงข้อมูล, Mega Trend, ความเสี่ยง, เศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย หรือนโยบายที่เปลี่ยนไป แต่ต้องอธิบายให้ได้ว่าปัจจัยเหล่านี้กระทบพันธกิจหรือยุทธศาสตร์ของเราอย่างไร และเราจะใช้ข้อมูลนั้นปรับแผนหรือกำหนดมาตรการอะไร

08

Foresight เหมาะสำหรับการวางกลยุทธ์ระยะยาว เช่น 20 ปี หรือไม่?

>> Foresight ใช้กับการวางกลยุทธ์ระยะยาวได้ แต่ไม่ควรมองว่าเราทำภาพอนาคตไว้ 20 ปี แล้วใช้คงที่ไปตลอด เพราะบริบทต่างๆ เปลี่ยนแปลงเร็วมาก โดยเฉพาะเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และความเสี่ยงใหม่ ๆ ถ้าเป็นกรอบ 20 ปี เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ ใช้เป็นทิศทางใหญ่ได้ แต่ถ้าเป็นหน่วยงานต้องทบทวนเป็นระยะ ดูว่าปัจจัยที่เคยคาดการณ์ไว้อย่างเหมือนเดิมไหม และต้องมีความคล่องตัวพอที่จะปรับกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการให้ทัน

09

การทำ Foresight ควรยกตัวอย่างเทคโนโลยีดิจิทัลหรือปัจจัยการเปลี่ยนแปลงใดบ้าง?

>> การทำ Foresight ไม่ได้ดูแค่เทคโนโลยีอย่างเดียว แต่ให้ดูปัจจัยการเปลี่ยนแปลงที่กระทบพันธกิจของเราเป็นหลัก อาจใช้ **PESTEL** หรือ **STEEP** ช่วยวิเคราะห์ก่อน แล้วคัดเลือกปัจจัยที่สำคัญจริง ๆ เช่น AI, Data Analytics, Dashboard, การเชื่อมโยงข้อมูล, Mega Trend, ความเสี่ยง, เศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย หรือนโยบายที่เปลี่ยนไป แต่ต้องอธิบายให้ได้ว่าปัจจัยเหล่านี้กระทบพันธกิจหรือยุทธศาสตร์ของเราอย่างไร และเราจะใช้ข้อมูลนั้นปรับแผนหรือกำหนดมาตรการอะไร



ข้อคำถาม "หมวด 1" จากหน่วยงาน

10

ผู้บริหารระดับสูงของกรมอุทยานฯ มีการกำหนดทิศทาง นโยบาย และคำนิยมที่ชัดเจน โดยถ่ายทอดลงสู่ผู้ปฏิบัติงานผ่านแผนปฏิบัติการประจำปี มีการกำกับดูแลตนเองที่ดี มุ่งเน้นความโปร่งใส ป้องกันการทุจริต และปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด?

>> ประเด็นที่หน่วยงานระบุสอดคล้องกับหมวด 1 ในภาพรวม แต่ยังคงเพิ่มเติมหลักฐานให้เห็นชัดว่า ผู้บริหารกำหนดทิศทาง นโยบาย และคำนิยมอย่างไร ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในระดับหน่วยงานและพื้นที่อย่างไร และมีการกำกับติดตามผลอย่างต่อเนื่องหรือไม่ในเรื่องความโปร่งใสและการป้องกันทุจริต ควรแสดงระบบหรือมาตรการที่เป็นรูปธรรม เช่น การวิเคราะห์ความเสี่ยงทุจริต มาตรการควบคุมภายใน ช่องทางร้องเรียน การเปิดเผยข้อมูล และการตรวจสอบติดตาม

11

ผู้บริหารระดับสูงของกรมอุทยานฯ มีการกำหนดทิศทาง นโยบาย และคำนิยมที่ชัดเจน โดยถ่ายทอดลงสู่ผู้ปฏิบัติงานผ่านแผนปฏิบัติการประจำปี มีการกำกับดูแลตนเองที่ดี มุ่งเน้นความโปร่งใส ป้องกัน การทุจริต และปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด?

>> จุดที่ปรับเพิ่ม (Insight) เติม บทบาทผู้นำเชิงรุก เพิ่ม Data-driven + Citizen-centric เชื่อม KPI → ผลลัพธ์ → การปรับปรุงต่อเนื่อง

12

12.1 ภาพรวมในหมวด 1 - 7 กรณีคำว่า ผลลัพธ์ที่มีผลกระทบสูง ควรเป็นผลลัพธ์ที่มีตัวเลข สามารถวัดผลได้ ใช่หรือไม่?

>> โดยหลัก "ผลลัพธ์ที่มีผลกระทบสูง" ควรมีข้อมูลหรือตัวเลขรองรับ เพื่อให้เห็นว่าเกิดผลจริง วัดได้ และส่งผลต่อประชาชน ผู้รับบริการ การกิจ หรือยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอย่างชัดเจนหากเป็นผลลัพธ์เชิงคุณภาพ สามารถใช้ได้ แต่ควรมีหลักฐานประกอบ เช่น การได้รับการยอมรับ การขยายผล การเป็นต้นแบบ หรือการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่พิสูจน์ได้

12.2 คำว่า ผลกระทบสูง หมายถึงต้องกระทบขนาดไหน ถึงจะเรียกว่าสูง และถ้าเป็นเรื่องที่มีผลกระทบสูงต่อประชาชน ต้องเป็นประชาชนกลุ่มใหญ่เท่านั้นหรือไม่ แล้วถ้าเป็นประชาชนกลุ่มเล็ก แต่หน่วยงานมองว่าเรื่องนี้มีผลกระทบสูงต่อประชาชนกลุ่มเล็ก จะได้คะแนนหรือไม่?

>> "ผลกระทบสูง" ไม่ได้พิจารณาจากจำนวนประชาชนที่ได้รับผลกระทบเพียงอย่างเดียว แต่ดูจากความสำคัญของปัญหา ความรุนแรงของผลกระทบ และความเชื่อมโยงกับการกิจของหน่วยงานหากเป็นประชาชนกลุ่มเล็ก แต่เป็นกลุ่มสำคัญ กลุ่มเปราะบาง หรือเป็นปัญหาที่มีความเสี่ยงสูง เช่น ชีวิต สุขภาพ ความปลอดภัย สิทธิ หรือคุณภาพชีวิต ก็สามารถถือเป็นผลกระทบสูงได้ หากมีผลลัพธ์และหลักฐานชัดเจนรองรับ

ข้อคำถาม "หมวด 1" จากหน่วยงาน

13

ระบบลงเวลาอิเล็กทรอนิกส์เพื่อป้องกันการใช้เวลาราชการในทางไม่เหมาะสม สามารถนับเป็นระบบกำกับดูแลหรือระบบป้องกันการทุจริตได้หรือไม่?

>> ระบบลงเวลาอิเล็กทรอนิกส์ นับเป็นระบบกำกับดูแลได้ เพราะเป็นการควบคุมภายใน ช่วยติดตามว่าบุคลากรใช้เวลาราชการถูกต้องหรือไม่ และอาจใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลได้ แต่ถ้าจะเอามาตอบเรื่องการป้องกันทุจริตในหมวด 1 ข้อ 1.2 ต้องดูน้ำหนักของผลกระทบด้วย เพราะระบบลงเวลาอาจช่วยลดความเสี่ยงเรื่องการใช้เวลาราชการไม่เหมาะสมได้ระดับหนึ่ง แต่ยังเป็นประเด็นภายในองค์การเป็นหลัก อาจยังไม่ใช้ระบบป้องกันทุจริตที่มีผลกระทบสูงต่อภารกิจหลักหรือประชาชนโดยตรง ถ้าจะเขียน ควรเขียนให้เห็นว่า ระบบนี้ช่วยลดปัญหาอะไร มีการติดตามอย่างไร ใช้ข้อมูลไปกำกับ หรือให้คุณให้โทษอย่างไร และมีผลลัพธ์อะไร เช่น การลงเวลาถูกต้องขึ้น การขาด/สายลดลง หรือพฤติกรรมใช้เวลาราชการดีขึ้น แต่ถ้าต้องการตอบเรื่องความโปร่งใสหรือการป้องกันทุจริตให้มีน้ำหนักมากขึ้น ควรเชื่อมกับกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูงกว่า เช่น การอนุมัติ อนุญาต การจัดซื้อจัดจ้าง การจ่ายเงิน หรือกระบวนการที่มีการใช้ดุลพินิจ

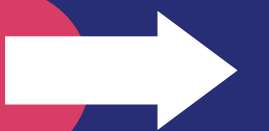


หมวด 2

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์



Next slide



เจตนารมณ์

เพื่อให้ส่วนราชการมีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ รองรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ มีแผนงานที่ขับเคลื่อนและสร้างการเปลี่ยนแปลง การถ่ายแผนสู่การปฏิบัติลงไปทุกภาคส่วน มีการติดตามผลของ การบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบ เพื่อการแก้ไขปัญหาและปรับแผนได้ทันท่วงที

- 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)

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

ตัวอย่างความสำเร็จ

ในการยกระดับและพัฒนาสู่การเป็นระบบราชการ 4.0

61

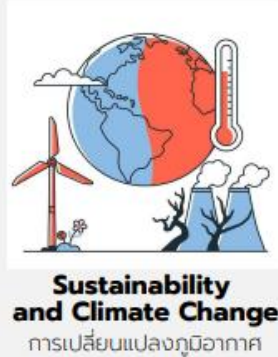


กรมธนารักษ์

01 TRD Insight



Mega Trend



Sustainability and Climate Change
การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ



Social Instability
ความไม่มั่นคงทางสังคม



Digitalization
ดิจิทัล

Micro Trend



Customer Behavior
พฤติกรรมผู้บริโภค



Policy
นโยบายรัฐบาล



Contactless
บริการไร้สัมผัส

6

01 TRD Insight – Outside In



01 TRD Insight – Inside Out

Design Thinking



02 TRD Strategies



กรมธนารักษ์พลิกบทบาทก้าวสู่

กรมเพิ่มมูลค่าและคุณค่าทรัพย์สินของแผ่นดิน
ขับเคลื่อนเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม
เดินหน้าประเทศไทยสู่ความยั่งยืน

11

กรมธนารักษ์

02 TRD Strategies



02 TRD Strategies : เป้าหมายชัด

OKRs : ตรงเป้า ตรงกลุ่ม ตรงใจ

เพิ่มมูลค่าและคุณค่าทรัพย์สินของแผ่นดิน ขับเคลื่อนเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม เดินหน้าประเทศไทยสู่ความยั่งยืน		
รายได้ตรงเป้า	โครงการตรงกลุ่ม	บริการตรงใจ
KR: รายได้เพิ่มขึ้น 20% - เพิ่ม ROA 20% (ที่ราชเอ็งพานิชย์) - รายได้เพิ่มขึ้น 20%	KR: ต้นแบบโครงการ สังคม สวส. วัฒนธรรม ครบถ้วน 100% - โครงการอนุรักษ์เอื้อราชบุรียั่งยืน - โครงการต้นแบบเพื่อสาธารณสุข - โครงการต้นแบบพัฒนาที่ราช/อาคารเชิงอนุรักษ์วัฒนธรรม - โครงการต้นแบบการใช้พลังงานสะอาดในที่ราช/อาคาร 3 ต้นแบบ - ต้นแบบเหรียญสะสมที่มีมาตรฐานสากล - ลด CO2 ในธนารักษ์ 10%	KR: ความพึงพอใจทั้งภายใน/ภายนอก > 80% - ความพึงพอใจของลูกค้า >80% + การร้องเรียน = 0% - ความผูกพันของบุคลากร >80%

ถาม-ตอบ ช่วงคลินิกให้คำปรึกษา PMQA 4.0 (KPI) ปี 2568

หมวด 2
การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์



ข้อคำถาม “หมวด 2” จากหน่วยงาน

01

มีกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายกระทรวงฯ โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก (SWOT Analysis) มีการกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) และเป้าหมายที่ชัดเจนในระดับกรมและถ่ายทอดลงสู่ระดับบุคคล พร้อมทั้งมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อปรับปรุงแผนให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง?

- >> ใช้ข้อมูลใดในการวิเคราะห์ นอกจาก SWOT วิเคราะห์ความท้าทาย ความเสี่ยง เทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างไรเชื่อมโยงแผนกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรม และดิจิทัลอย่างไรถ่ายทอดแผนสู่หน่วยงาน/บุคคล พร้อมจัดสรรทรัพยากรอย่างไรมีระบบติดตามผล และนำข้อมูลไปปรับแผนให้ทันสถานการณ์จริงอย่างไร
- >> ควรพัฒนาเพิ่มเติมโดยขยายการวิเคราะห์จาก SWOT ไปสู่การมองอนาคต (เช่น เทรนด์การเปลี่ยนแปลง และความเสี่ยง) ระบุ Strategic Challenges และความได้เปรียบขององค์กรให้ชัดปรับ KPI ให้เป็น Outcome/Impact ที่เกิดกับประชาชนแสดงความสามารถในการปรับแผนอย่างรวดเร็ว (Agility) จากข้อมูลจริง “มีระบบครบ แต่ควรยกระดับให้เป็นคุณค่า ผลลัพธ์ และการปรับตัวเชิงรุกมากขึ้น”

02

ในการอธิบายการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ควรระบุ “**ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์**” อย่างไรให้เฉพาะเจาะจงกับบริบทของหน่วยงาน?

- >> ข้อมูลที่นำมาใช้วิเคราะห์นั้นคือข้อมูลชุดไหน เกี่ยวกับพันธกิจของเราอย่างไร และเชื่อมกับยุทธศาสตร์ที่เรากำหนดอย่างไร เช่น ข้อมูลผู้รับบริการ ข้อมูลข้อร้องเรียน ข้อมูลผลลัพธ์หมวด 7 ข้อมูลแนวโน้มโลก หรือเมกะเทรนด์ ข้อมูลความเสี่ยง ข้อมูลกฎหมาย/นโยบายใหม่ ข้อมูลเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี หรือข้อมูลเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่ทำได้ดีกว่า



ข้อคำถาม “หมวด 2” จากหน่วยงาน



03

กรณีจังหวัด การจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการของสภาพัฒน์ (สศช.) ซึ่งมีปฏิทินการดำเนินงานประจำปี จะทบทวนและปรับปรุงแผนได้อย่างไร?

>> แม้จังหวัดต้องดำเนินการตามปฏิทินของ สศช. แต่ยังสามารถ ทบทวนและปรับแผนเชิงบริหารได้อย่างต่อเนื่อง โดย

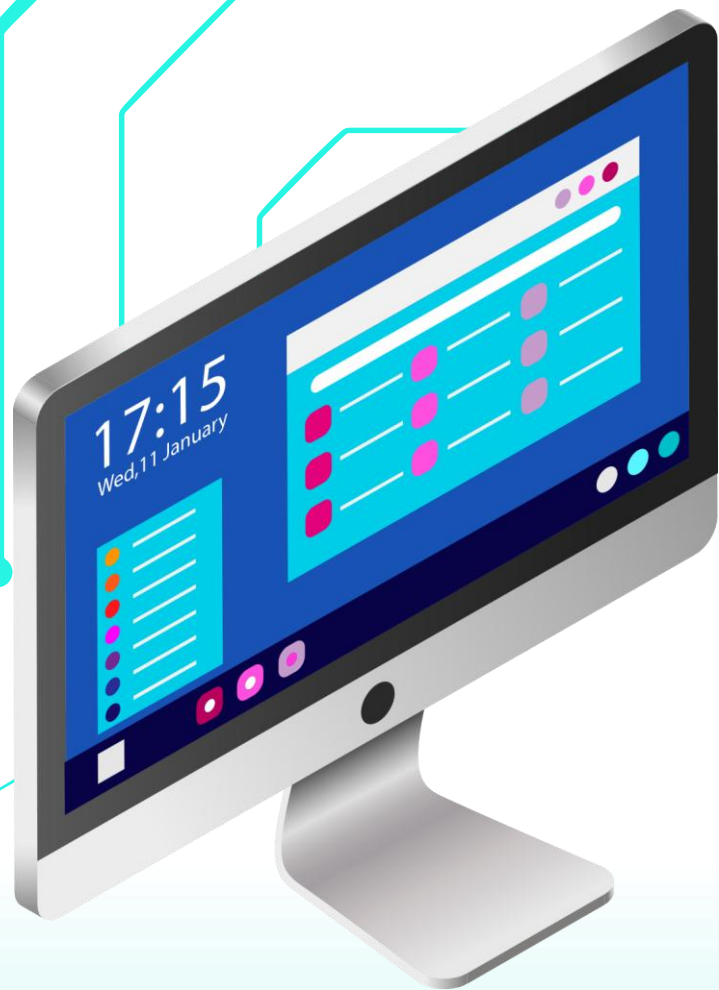
1. ใช้รอบการติดตามรายไตรมาส/รายเดือน เพื่อตรวจผล KPI
2. นำ ข้อมูลสถานการณ์จริง (Data / Dashboard / ปัญหาพื้นที่) มาวิเคราะห์
3. จัดทำ แผนปรับย่อย (Action Plan / Project Adjustment) โดยไม่ต้องรอแก้แผนใหญ่
4. กำหนด Trigger เช่น วิกฤตเศรษฐกิจ ภัยพิบัติ หรือ Policy ใหม่
5. บูรณาการผ่าน คณะกรรมการ/War room จังหวัด เพื่อสั่งการทันที

04

หากมีการปรับวิสัยทัศน์และพันธกิจระหว่างปีงบประมาณ แต่แผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดเดิมประกาศไปก่อนแล้ว ควรเขียน OP และหมวด 2 โดยใช้วิสัยทัศน์/พันธกิจเดิมหรือไม่?

>> ถ้า OP ปี 2569 เป็นข้อมูลปัจจุบัน ใส่วิสัยทัศน์หรือพันธกิจใหม่ได้ แต่ต้องบอกให้ชัดเจนว่าเพิ่งปรับเมื่อไร ปรับเพราะอะไร และเริ่มส่งผลต่อการดำเนินงานตั้งแต่ช่วงไหนส่วนหมวด 2 ถ้าแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดปี 2568 ประกาศไปก่อนแล้ว ต้องอธิบายว่าการดำเนินงานและผลลัพธ์ปี 2568 ยังอ้างอิงตามแผนเดิมหรือตัวชี้วัดเดิมอยู่ ขณะเดียวกัน ถ้ามีการทบทวนและปรับทิศทางใหม่ระหว่างปี เขียนให้เห็นกระบวนการทบทวนของผู้บริหาร และการเตรียมปรับแผนหรือถ่ายทอดสู่แผนในรอบถัดไป

ข้อคำถาม “หมวด 2” จากหน่วยงาน



05

การเปลี่ยนวิสัยทัศน์กลางปีมีผลต่อการประเมินหรือไม่ โดยเฉพาะตัวชี้วัดและผลลัพธ์หมวด 7?

>> **มีผล** เพราะวิสัยทัศน์จะโยงไปถึงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด กระบวนการ และผลลัพธ์ แต่ต้องดูว่าเปลี่ยนช่วงไหน และเปลี่ยนแล้วมีผลต่อการดำเนินงานจริงแค่ไหน ถ้าเปลี่ยนกลางปีหรือปลายปี ผลการดำเนินงานเดิมจำนวนมากเกิดขึ้นไปแล้วภายใต้วิสัยทัศน์หรือยุทธศาสตร์เดิม เพราะฉะนั้นหมวด 7 ยังสามารถอ้างอิงผลลัพธ์เดิมได้ โดยเฉพาะตัวชี้วัดที่หน่วยงานใช้มาแล้วและยังสะท้อนภารกิจหลักอยู่ แต่ถ้าวิสัยทัศน์ใหม่ทำให้กลยุทธ์หรือตัวชี้วัดเปลี่ยนจริง ต้องเขียนอธิบายให้เห็นว่า เปลี่ยนเมื่อไร เปลี่ยนเพราะอะไร แล้วนำไปสู่การปรับกลยุทธ์หรือแนวทางดำเนินงานอย่างไร ถ้าตัวชี้วัดใหม่เริ่มมีผลลัพธ์แล้ว ก็สามารถนำมาใช้ได้ แต่ควรมีข้อมูลอย่างน้อย 2-3 จุด เพื่อให้เห็นแนวโน้ม ไม่ใช่มีตัวเลขปีเดียวแล้วสรุปว่าเกิดผลสำเร็จชัดเจน

06

การวิเคราะห์ผลกระทบในหมวด 2 ควรเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดหมวด 7 อย่างไร?

>> หมวด 2 เป็นการบอกว่า “เราวิเคราะห์ผลกระทบอะไร และเอาไปกำหนดยุทธศาสตร์อย่างไร” ส่วนหมวด 7 ต้องเป็นหลักฐานว่า “ทำแล้วเกิดผลจริงหรือไม่” เพราะฉะนั้นตัวชี้วัดหมวด 7 ต้องสะท้อนผลกระทบที่เราเขียนไว้ในหมวด 2 ให้ตรงกัน

07

ในหัวข้อที่ 2.3 (Sig) การวิเคราะห์ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม 1) จำเป็นจะต้องเขียนผลกระทบให้ครบทุกมิติเลยมั๊ยคะ (ทั้งเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม) หากไม่ต้องเขียนครบทุกมิติ ควรเขียนอย่างน้อยกี่มิติ? 2) เขียนโดยยกตัวอย่าง แค่ 1 มิติได้รึป่าวคะ? เนื่องจากจำนวนอักขระจำกัดมากเลยคะ

>> ไม่จำเป็นต้องเขียนครบทั้ง 4 มิติ แต่ไม่แนะนำให้เขียนแค่ 1 มิติ ถ้าจะตอบให้ตรงเจตนาของข้อ 2.3 ระดับ Significance เพราะควรสะท้อนผลกระทบในมิติที่สำคัญต่อภารกิจของหน่วยงาน และโดยหลักควรมี อย่างน้อย 2 มิติ ให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดผลลัพธ์หมวด 7 ที่ให้รายงาน 2 มิติด้วย

หมวด 3

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ
และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



Next slide



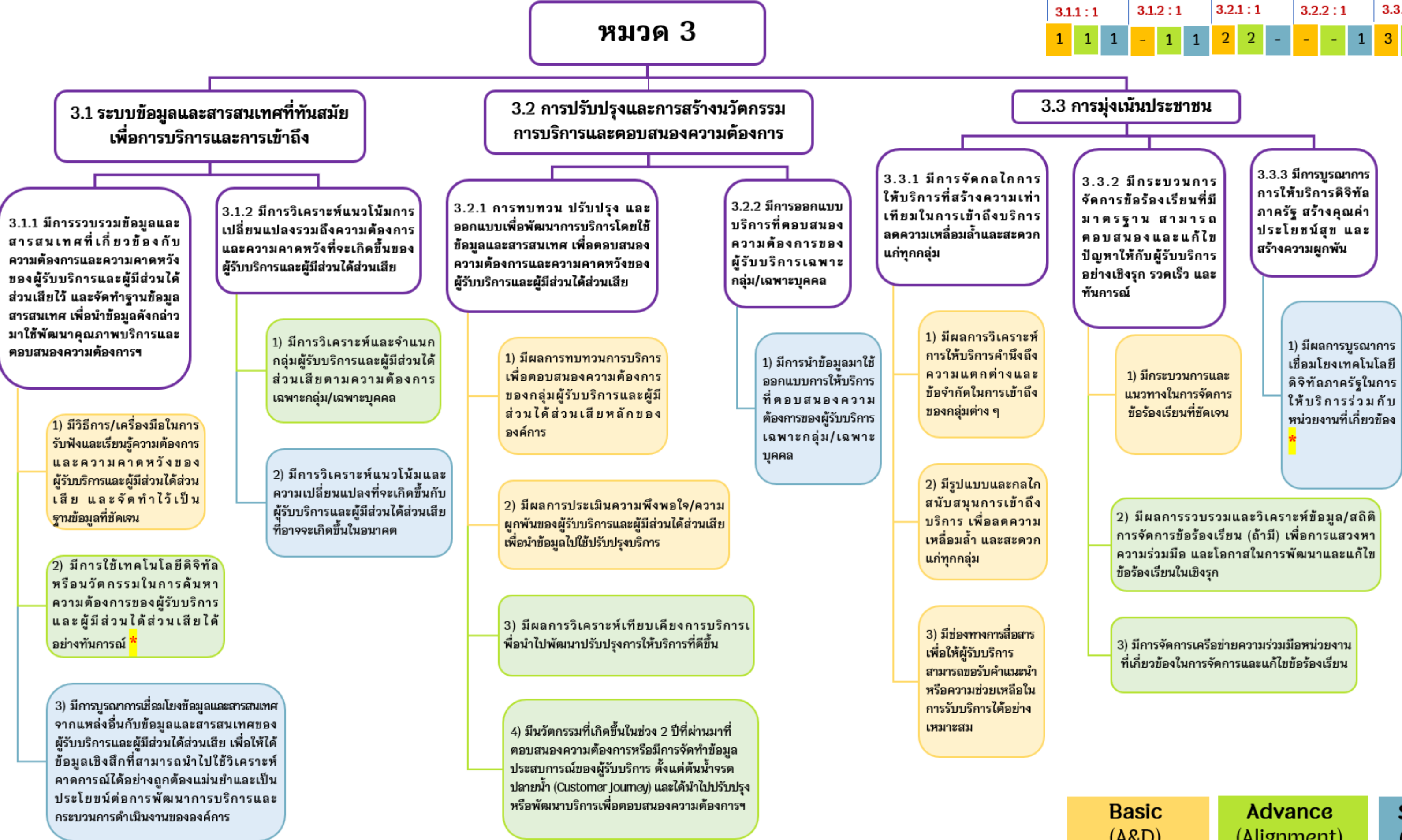
หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เจตนารมณ์

เพื่อให้ส่วนราชการพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชนที่ทันสมัยรวดเร็วและเข้าถึง นำมาใช้ในการสร้างนวัตกรรมบริการที่สร้างความแตกต่าง วางแผนเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มต่าง ๆ ทั้งปัจจุบันและอนาคต มีกระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์โดยปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการของประชาชน

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

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย																					
3.1						3.2						3.3									
3.1.1 : 1			3.1.2 : 1			3.2.1 : 1		3.2.2 : 1				3.3.1 : 1		3.3.2 : 1		3.3.3 : 1	7				
1	1	1	-	1	1	2	2	-	-	-	1	3	-	-	1	2	-	-	-	1	17



หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชนที่ทันสมัยรวดเร็วและเข้าถึง นำมาใช้ในการสร้างนวัตกรรมบริการที่สร้างความแตกต่างวางแผนเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มต่างๆ ทั้งปัจจุบันและอนาคตมีกระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์โดยปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการของประชาชน

Basic (A&D)	Advance (Alignment)	Significance (Integration)
-------------	---------------------	----------------------------

หมายเหตุ : * เป็นประเด็นที่ต้องแนบหลักฐานการดำเนินงาน

กรมธนารักษ์



กรมธนารักษ์
The Treasury Department

บริหารทรัพย์สินของแผ่นดิน เพื่อการพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน

เพิ่มมูลค่าและคุณค่าทรัพย์สินของแผ่นดิน
ขับเคลื่อนเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม เดินหน้าประเทศไทยสู่ความยั่งยืน

จัดเก็บรายได้ตรงเป้า

บริหารทรัพย์สินตรงกลุ่ม

บริการตรงใจ

VALUE

Value

เพิ่มมูลค่าที่ราชพัสดุ/
อาคาร

- พัฒนาพื้นที่แบบองค์รวม
ให้การใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุ
เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ
สังคม สิ่งแวดล้อม และ
วัฒนธรรมในแต่ละพื้นที่

Appraise

เพิ่มความแม่นยำ
ในการประเมินราคา

- พัฒนาฐานข้อมูลการ
ประเมินราคาให้สอดคล้อง
กับราคาตลาดโดย
นำเทคโนโลยีมาช่วย
ให้การกำหนดราคา

Legacy

เพิ่มคุณค่าทางประวัติศาสตร์
ให้เหรียญ/พิพัตภัณฑ์

- นำแนวคิด ESG มาใช้
บูรณาการร่วมกับชุมชน
- ส่งเสริมการท่องเที่ยว
เรียนรู้เชิงประวัติศาสตร์
และอนุรักษ์วัฒนธรรม
- ขับเคลื่อนเศรษฐกิจ
ชุมชนในพื้นที่และละแวก
ใกล้เคียง

Unity

เพิ่มความเป็นหนึ่งเดียว
บุคลากร

- ส่งเสริมบุคลากรให้
"เก่ง ดี มีความสุข"
ด้วยการเพิ่มเติมทักษะ
ที่จำเป็นทั้งในเรื่องงาน
Current Skill (ทักษะ
ปัจจุบัน) และ **Future
Skill** (ทักษะอนาคต)

Efficiency

เพิ่มประสิทธิภาพ
กระบวนการ/เทคโนโลยี

- ปรับกระบวนการทำงาน
ให้คล่องตัวแบบ **Agile**
- นำเทคโนโลยีดิจิทัล
การวิเคราะห์ข้อมูล และ
ปัญญาประดิษฐ์
(Digital, Data, AI)
มาใช้ในการทำงาน

กรมธนารักษ์

A : Appraise

เพิ่มความแม่นยำในการประเมินราคา

Open Gov
Centric
Digital

Usability Testing

- 1 การเข้าถึงบริการออนไลน์
 - รู้สึกว่าใช้งานง่าย
 - ข้อมูลชัดเจน
- 2 การกรอกข้อมูลและยื่นคำร้องออนไลน์
 - การค้นหาข้อมูลมีความยุ่งยาก
 - จำเลขที่โฉนดไม่ได้
- 3 การจัดส่งข้อมูล
 - สะดวก
 - ใช้งานง่าย
- 4 การรับรองเอกสารและรับเอกสารสำเร็จ
 - ข้อมูลมีความถูกต้อง
 - ได้ออกสารครบถ้วน

UX Design



Web service



Application
IOS/Android



กรมธนารักษ์
The Treasury Department

ระบบรับรองสำเนาบัญชีราคาประเมินทรัพย์สินออนไลน์ (D-Value)

วิธีใหม่ ของระบบบริการ

ส่งสำเนาบัญชีราคาประเมินทรัพย์สินออนไลน์ หรือ D-Value Value on The Digital Platform : D-Value พร้อมมีตราประทับยืนยันการยืนยันบัญชี

สะดวก ลงมือง่ายผ่านบัญชี ไม่ยุ่งยากเอกสารและขั้นตอน

ประหยัด ไม่เสียค่าใช้จ่ายในการเดินทางและค่าธรรมเนียมการรับรองสำเนาบัญชี

รักษาสีและลาย การสแกนมีระบบตรวจสอบการบิดเบือนของลายเซ็น พร้อมมีลายเซ็นดิจิทัล

ขั้นตอนขอสำเนาบัญชีราคาประเมินทรัพย์สิน

1. เข้าใช้งานระบบผ่าน Login ผ่าน ThaiID
2. ค้นหาข้อมูลที่ดินที่ต้องการประเมินราคา
3. ตรวจสอบรายการที่ดินที่ต้องการประเมินราคา
4. ตรวจสอบรายการที่ดินที่ต้องการประเมินราคา

เรื่องน่ารู้...ประชาชนขอแล้วนำไปทำอะไรได้บ้าง

1. ประเมินค่าที่ดิน

2. ประเมินค่าที่ดิน

3. ประเมินค่าที่ดิน

4. ประเมินค่าที่ดิน

ติดต่อสอบถามได้ที่

กรมธนารักษ์ โทร. 02-270 2360 - 63

เว็บไซต์กรมธนารักษ์

<https://www.dvalue.go.th>

34

L : Legacy

เพิ่มคุณค่าทางประวัติศาสตร์ให้เหรียญ/พิพิธภัณฑ

Open Gov
Centric

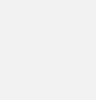
AFTER
พิพิธภัณฑน้อย

คงลักษณะทางสถาปัตยกรรมเดิมไว้และนำวัสดุจากรังกลิ้งกลับมาใช้ใหม่



BEFORE

โรงกลิ้งเก่า
ริมแม่น้ำเจ้าพระยา



กรมธนารักษ์
The Treasury Department



พิพิธภัณฑน้อยจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ในพิพิธภัณฑ
ร่วมกับชุมชน โดยมีผู้เข้าชมแล้วกว่า 24,558 คน
เพิ่มขึ้น 148.74% จากปีก่อนหน้า
เปิดพื้นที่สร้างสรรค์ตลาดชุมชน มีร้านค้ากว่า 30 ร้าน
สร้างรายได้ให้แก่ชุมชนรอบพิพิธภัณฑน้อย
ส่งเสริม Soft Power ของชุมชน

36

PMQA 4.0 TOOLKIT

คู่มือการพัฒนาระบบราชการ 4.0

BEST PRACTICES SHARING

แนวทางการปฏิบัติที่ดีเพื่อมุ่งสู่ระบบราชการ 4.0
จากหน่วยงานที่ได้รับรางวัลเลิศรัฐ

สำนักงาน ก.พ.ร.
โดยการสนับสนุนจากมูลนิธิ
Konrad-Adenauer-Stiftung e. V.

| ตัวอย่างโดยสรุปของแนวทางการปฏิบัติที่ดี ได้แก่

ระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อการบริการและการเข้าถึง

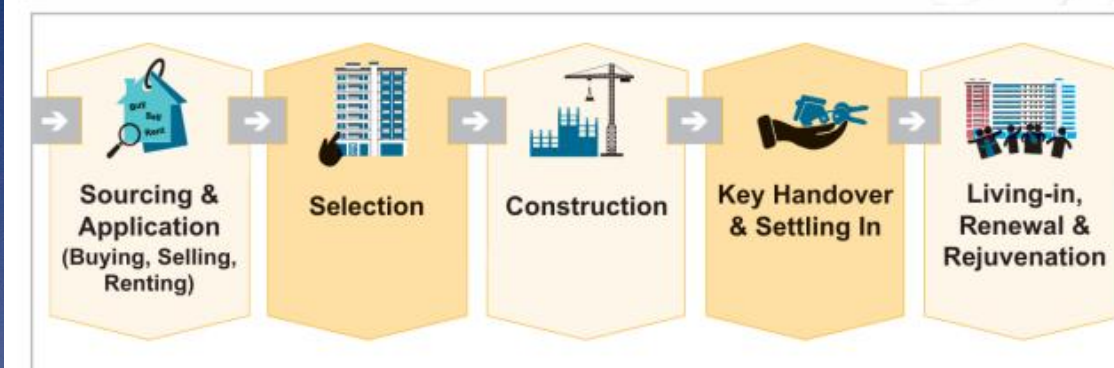
หัวข้อนี้ มุ่งเน้นกระบวนการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือ Voice of Customer เพื่อเรียนรู้ วางแผนและสร้างนวัตกรรมในการให้บริการ เนื่องจากหน่วยงานภาครัฐทำหน้าที่ให้บริการประชาชนและหน่วยงานจำนวนมาก การรวบรวมข้อมูลอาจมาจากหลายแหล่งนอกเหนือจากการสอบถามผู้รับบริการ การใช้เทคโนโลยีเพื่อเรียนรู้พฤติกรรมของผู้รับบริการกลายเป็นสิ่งสำคัญซึ่งหน่วยงานสามารถใช้ข้อมูลวิเคราะห์เพื่อดำเนินการสร้างนวัตกรรมต่อไป

- **กรมสรรพากร** ศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการของประชาชนและองค์การ รวมทั้ง ผลกระทบในกระบวนการเสียภาษีเพื่อลดภาระและค่าใช้จ่ายของผู้เสียภาษีแก่รัฐ กรมได้จัดทำแบบจำลองการวิเคราะห์ข้อมูลภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาโดยใช้เทคโนโลยี AI (Artificial Intelligence) มาช่วยวิเคราะห์พฤติกรรมการยื่นแบบภาษีเงินได้ ทำให้ความพึงพอใจของผู้รับบริการอยู่ในระดับสูง (ข้อมูลเพิ่มเติมอยู่หน้า 54)

การปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมการบริการและตอบสนองความต้องการ

หัวข้อนี้ มุ่งเน้นการปรับปรุงการบริการและการเข้าถึง เพื่อรับบริการให้บรรลุความต้องการที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งหน่วยงานได้เรียนรู้จากหัวข้อ ระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อการบริการและการเข้าถึง โดยอาจเป็นการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพหรือเป็นการสร้างนวัตกรรมการให้บริการ และหน่วยงานควรพิจารณาการปรับปรุงที่ครอบคลุมตลอดต้นน้ำจรดปลายน้ำ ซึ่งต้องการความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในการยกระดับการให้บริการไปพร้อมกัน

- **Housing Development Board** ได้รับรางวัล Singapore Quality Award ปีค.ศ. 2018 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกด้านความเกี่ยวพันของกระบวนการตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำและผลกระทบที่มีต่อประสบการณ์ของผู้รับบริการ ตามแนวคิดห่วงโซ่คุณค่า และนำเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งข้อมูลเชิงลึกของผู้รับบริการมาปรับเปลี่ยนองค์การ โดยออกแบบสภาพแวดล้อม การสื่อสาร และกระบวนการภายในเพื่อปรับปรุงประสบการณ์ที่ดีของผู้รับบริการ



เส้นทางของลูกค้าที่เป็นผู้พักอาศัยกำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาที่อยู่อาศัย
HDB's Residential Customer Journey (Housing Development Board)



3 กลยุทธ์เพื่อเปลี่ยนประสบการณ์ของลูกค้า
Three Strategies to Transform Customer Experience

การมุ่งเน้นประชาชน

หัวข้อนี้ มุ่งเน้นการจัดการบริการที่คำนึงถึงความแตกต่างและข้อจำกัดในการเข้าถึงของผู้รับบริการ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการด้านสิทธิมนุษยชนที่ประชาชนควรเข้าถึงบริการของรัฐได้โดยไม่มีข้อจำกัด หรือเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ การร่วมมือเพื่อพัฒนาการให้บริการหรือการแก้ไขปัญหาโดยสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายจากภาคส่วนต่าง ๆ จะช่วยตอบสนองต่อข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการกลุ่มต่าง ๆ และสร้างความผูกพันของผู้รับบริการ

- **จังหวัดขอนแก่น** ได้ร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ภายในจังหวัด และเครือข่ายทั้งภาครัฐ ภาคการศึกษา และภาคเอกชน โดยออกแบบแนวทางการปฏิบัติราชการ “ขอนแก่นโมเดล” ทำให้เกิดนวัตกรรมการบริการร่วมหลายด้านที่มาจากการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้และประสบการณ์ของเครือข่าย การจัดการข้อร้องเรียนด้วยการพัฒนาระบบดำรงธรรม Tracking (ข้อมูลเพิ่มเติมอยู่หน้า 61)

ถาม-ตอบ ช่วงคลินิกให้คำปรึกษา PMQA 4.0 (KPI) ปี 2568

หมวด 3

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ
และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ข้อคำถาม "หมวด 3" จากหน่วยงาน

01

มีการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน?

>> ควรเพิ่มเติมให้ชัดเจนว่า

- 1) ใช้หลักเกณฑ์ใดในการจำแนกกลุ่ม
- 2) แต่ละกลุ่มมีความต้องการ/ความคาดหวังต่างกันอย่างไร
- 3) รับฟังเสียงและวิเคราะห์ข้อมูลจากช่องทางใด
- 4) นำข้อมูลไปปรับปรุงบริการ ช่องทาง หรือกระบวนการงานอย่างไร
- 5) มีตัวอย่างผลลัพธ์หรือประโยชน์ที่เกิดขึ้นจริงหรือไม่

02

การใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะหรือ AI เพื่อค้นหาเสียงของผู้รับบริการ ทั้ง Voice และ Non-voice ควรเขียนรายงานหรือไม่ และควรแสดงผลอย่างไร?

>> **ควรเขียน** ถ้าหน่วยงานมีการใช้ AI หรือเทคโนโลยีอัจฉริยะในการค้นหาเสียงของผู้รับบริการ ไม่ว่าจะเป็น Voice หรือ Non-voice ตรงนี้แสดงให้เห็นว่าหน่วยงานไม่ได้รอฟังเฉพาะข้อร้องเรียน หรือแบบสำรวจที่เป็นทางการเท่านั้น แต่มีการค้นหาและวิเคราะห์เสียงของผู้รับบริการจากหลายช่องทาง แต่เวลาเขียน ไม่ควรเขียนแค่ว่า “มีการใช้ AI” หรือ “ใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ” แล้วจบ ต้องอธิบายให้เห็นว่า AI ไปดึงข้อมูลจากแหล่งใด เช่น ข้อร้องเรียน แบบสอบถาม Call Center ช่องทางออนไลน์ สื่อสังคมออนไลน์ ข่าว หรือความคิดเห็นสาธารณะ แล้ววิเคราะห์ออกมาเป็นประเด็นอะไร ที่สำคัญคือต้องบอกต่อว่า หน่วยงานนำเสียงเหล่านั้นไปใช้ปรับปรุงอะไร เช่น ปรับช่องทางบริการ ลดขั้นตอน แก้ไขปัญหาที่ประชาชนสะท้อน ออกแบบบริการใหม่ หรือจำแนกกลุ่มผู้รับบริการให้ชัดเจนขึ้นส่วนผลลัพธ์ควรแสดงให้เห็นเป็นรูปธรรม เช่น รับรู้ปัญหาได้เร็วขึ้น ตอบสนองข้อร้องเรียนได้เร็วขึ้น ข้อร้องเรียนลดลง ความพึงพอใจเพิ่มขึ้น พบประเด็นความต้องการใหม่ของผู้รับบริการ หรือสามารถออกแบบบริการให้ตรงกลุ่มมากขึ้น ถ้ามีข้อมูลเปรียบเทียบก่อนและหลัง หรือมีตัวเลขรองรับ จะทำให้คำตอบมีน้ำหนักมากขึ้น



ข้อคำถาม "หมวด 3" จากหน่วยงาน



03

หน่วยงานควรระบุผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน OP อย่างไร เพื่อให้เชื่อมโยงกับหมวด 3?

>> ต้องระบุให้ชัดตั้งแต่ OP ว่าใครคือผู้รับบริการ และใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยแยกตามพันธกิจ/บริการหลัก และต้องระบุความต้องการหรือความคาดหวังของแต่ละกลุ่ม เพื่อให้หมวด 3 นำไปอธิบายต่อได้ว่า หน่วยงาน รับฟังเสียง วิเคราะห์ข้อมูล และออกแบบบริการอย่างไร เพราะ หมวด 3 จะย้อนกลับไปดูว่าใน OP ระบุผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้อย่างไร และต้องจับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะหน่วยงานโยนบาย ให้ชัด พร้อมระบุ ความคาดหวังให้ดี

04

หน่วยงานควรมีระบบข้อมูลและสารสนเทศของผู้รับบริการในระดับใด? จึงจะถือว่ารู้จักผู้รับบริการอย่างแท้จริง

>> ควรตอบโดยเน้นว่า ไม่ใช่แค่มีรายชื่อหรือฐานข้อมูลผู้รับบริการ แต่ต้องมี **"สารสนเทศที่ทันสมัยและใช้ตัดสินใจได้จริง"** เพราะการรู้จักผู้รับบริการคือรู้ว่า มีสารสนเทศของเขขนาดไหน รู้หรือไม่ว่าเขาต้องการอะไร และมีระบบข้อมูล/สารสนเทศ เพื่อรับฟังเสียงของผู้รับบริการหรือไม่ อีกทั้งระบบข้อมูลแบบกระดาษาอย่างเดียวไม่ ข้อมูลควรทันสมัย เพียงพอ และ นำไปใช้สร้างบริการที่ตอบสนองความต้องการได้จริง

05

การรับฟังเสียงของผู้รับบริการควรครอบคลุมข้อมูลประเภทใดบ้าง? เช่น ความต้องการ ความคาดหวัง ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และ ข้อร้องเรียน?

>> ต้องรับฟังให้ครบทั้งเสียงที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และไม่ใช่ฟังแล้วจบ แต่ต้องนำไปวิเคราะห์และปรับบริการ ต้องรู้ว่าผู้รับบริการต้องการ อะไร คาดหวังอะไร และมีสารสนเทศที่ทันสมัยพอจะนำไปออกแบบบริการหรือไม่ อีกทั้งเสียงของผู้รับบริการควรรวมทั้งสิ่งที่ชอบ/พึงพอใจ ไม่ชอบ/ ไม่พึงพอใจ และข้อร้องเรียน

ข้อคำถาม "หมวด 3" จากหน่วยงาน



06

จังหวัดหรือหน่วยงานที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ จะออกแบบนวัตกรรมบริการให้ตอบโจทย์ผู้รับบริการได้อย่างไร?

>> ไม่จำเป็นต้องเป็นนวัตกรรมที่ใช้เทคโนโลยีราคาแพงหรือใช้งบประมาณสูง แต่ต้องเริ่มจากความต้องการของผู้รับบริการ แล้วเลือกวิธีที่ง่าย ประหยัด และตอบโจทย์จริง เช่น จังหวัดที่ใช้เพียง QR Code กับงานของสำนักงานที่ดิน เพื่อให้ผู้รับบริการสแกนดูเอกสารประกอบกรณีรังวัดได้ โดยไม่ต้องเดินทางมาติดต่อสำนักงาน ซึ่งสะท้อนว่านวัตกรรมบริการอาจเป็นเทคโนโลยีพื้นฐานก็ได้ หากตอบโจทย์กลุ่มผู้รับบริการเฉพาะกลุ่มได้จริง

07

กลุ่มประชาชนด้อยโอกาสหรือกลุ่มเปราะบางที่เข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลได้ยาก หน่วยงานควรออกแบบช่องทางบริการอย่างไร?

>> อย่าออกแบบบริการเป็นดิจิทัลอย่างเดียว ต้องมีช่องทางทางเลือกและช่องทางช่วยเหลือสำหรับกลุ่มที่เข้าไม่ถึงเทคโนโลยี โดยเฉพาะกลุ่มเปราะบาง ผู้สูงอายุ ผู้พิการ ผู้มีรายได้น้อย หรือประชาชนในพื้นที่ห่างไกล เช่น มีหน่วยบริการเคลื่อนที่ มี Call Center มีเครือข่ายท้องถิ่นช่วยประสาน

08

ควรจำแนกกลุ่มผู้รับบริการด้วยวิธีใด เช่น ตามพันธกิจ ตามกระบวนการ ตามลักษณะความต้องการ หรือตามข้อจำกัดในการเข้าถึงบริการ?

>> ไม่มีวิธีจำแนกตายตัว เนื่องจากเกณฑ์ไม่ได้บอกว่าต้องแบ่งตามพันธกิจเท่านั้น หรือตามกระบวนการเท่านั้น แต่ให้หน่วยงานเลือกวิธีจำแนกที่เหมาะสมกับบริบทขององค์การ และทำให้บริการได้ตรงกลุ่มได้จริง

ข้อคำถาม "หมวด 3" จากหน่วยงาน



09

หากค้นพบกลุ่มผู้รับบริการใหม่หรือกลุ่มผู้รับบริการในอนาคต ควรเขียนรายงานอย่างไรให้เห็นการเรียนรู้ขององค์กร?
>> ต้องเขียนให้เห็น "ที่มา-เหตุผล-การนำไปใช้-ผลที่เกิดขึ้น" ไม่ใช่แค่บอกว่า "พบกลุ่มใหม่" เฉย ๆ ถ้าหน่วยงานค้นพบผู้รับบริการกลุ่มใหม่หรือผู้รับบริการในอนาคต ต้องเขียนให้ผู้ประเมินเห็นว่าเป็นผลจากการเรียนรู้ขององค์กร ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเป็นฐาน ไม่ใช่คิดเองลอย ๆ และหากค้นพบกลุ่มผู้รับบริการในอนาคตแล้วนำไปจัดบริการหรือปรับกระบวนการให้เหมาะกับกลุ่มนั้นได้ จะเป็นประเด็นที่มีน้ำหนักในการประเมิน

10

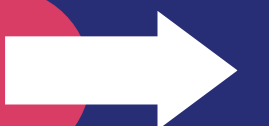
การนำข้อมูลผู้รับบริการไปปรับปรุงบริการ ช่องทางบริการ หรือกระบวนการทำงาน ควรแสดงความเชื่อมโยงกับหมวด 6 อย่างไร?
>> ต้องเขียนให้เห็นเส้นเชื่อมจาก "เสียงผู้รับบริการในหมวด 3" ไปสู่ "การปรับกระบวนการในหมวด 6" อย่างชัดเจน ไม่ใช่บอกแค่ว่ารับฟังเสียงแล้วมีการปรับปรุงบริการ แต่ต้องชี้ให้เห็นว่าปรับกระบวนการตรงไหน ปรับอย่างไร และเกิดผลลัพธ์อะไร ผู้ตรวจจะดูหมวด 3 ว่าใช้ Voice ของผู้รับบริการไปปรับปรุง แล้วจะพลิกไปดูหมวด 6 ว่ากระบวนการที่เกี่ยวข้องปรากฏอยู่ตรงไหน และเชื่อมกันจริงหรือไม่

11

ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการ ควรระบุความต้องการหรือความคาดหวังแยกกันหรือไม่?
>> **ควรแยก** โดยเฉพาะกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญต่อผู้รับบริการ กระบวนการ หรือผลลัพธ์ของหน่วยงาน แต่ถ้ามีจำนวนมาก อาจเขียนรวมเป็นกลุ่มได้ในระดับหนึ่ง เพียงแต่ต้องไม่เขียนกว้างจนผู้ประเมินไม่เห็นว่าใครต้องการอะไร และเกี่ยวข้องกับงานส่วนไหน โดยวิทยากรกล่าวว่า "ความต้องการถ้าเขียนแยกได้จะดี" ถ้าแยกกลุ่มพันธมิตร/ผู้ให้ความร่วมมือ/เครือข่ายได้ จะช่วยให้เห็นชัดว่าไปเชื่อมกับหมวด 2 หมวด 3 หรือหมวด 6 อย่างไร

**ถาม-ตอบ
ประเด็นอื่น ๆ**

Next slide



ข้อคำถาม "อื่น ๆ" จากหน่วยงาน

01

สามารถส่งลิงค์ URL แบบหลักฐานในระบบรายงานผลออนไลน์ ได้หรือไม่ เนื่องจากตรวจสอบในระบบมีเพียงให้แนบไฟล์เอกสาร แต่ในแบบฟอร์ม 3 ระบบ * ไฟล์/ลิงค์แบบหลักฐาน

>> ปี 2569 ขอปรับแนบเฉพาะไฟล์ เนื่องจากต้องการเห็นหน้าระบบว่าใช้งานจริงเป็นอย่างไร กรณีหลักฐานให้แนบเฉพาะที่สำคัญ หากจะใส่ทั้งเล่มต้องแจ้งผู้ตรวจว่าเนื้อหาที่ต้องการให้ดูอยู่ส่วนใด

02

ขอสอบถาม PMQA ปี 2569 ใช้ผลงานและผลลัพธ์ของปีงบประมาณใดเป็นฐานในการประเมิน?

>> PMQA ปี 2569 ให้ใช้ผลงาน/การดำเนินงานของปีงบประมาณ 2568 เป็นฐานหลักในการรายงาน เพราะเป็นผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นแล้ว ส่วน ผลลัพธ์ในหมวด 7 ต้องแสดงข้อมูลย้อนหลังเป็นแนวโน้ม โดยในคลินิกระบุว่าหมวด 7 ต้องรายงานข้อมูล ไม่น้อยกว่า 3 ปี



ข้อเสนอแนะจากหน่วยงาน

01

ถ้าทาง ก.พ.ร. ใหญ่ไม่ได้จัด Workshop เอง ก็อยากเสนอให้มีการกำหนดให้ ก.พ.ร. ระดับกรม จัด Workshop ให้หน่วย/บุคลากรที่ต้องตอบแต่ละหมวดให้แน่ะคะ เพราะที่ กรมประชาสัมพันธ์ ไม่เคยมีการจัดประชุมหรือ Workshop เกี่ยวกับการตอบรายงานเลย มีแต่แจ้งทางหนังสือให้ตอบ และส่งคู่มือมาให้ และให้ฟังจาก ก.พ.ร. ใหญ่ ระหว่างทำงานอื่นๆ ด้วย ทำให้ไม่เกิดการเรียนรู้หรือ จดจำได้ ที่เหมาะสมค่ะ

ทั้งนี้ อยากให้ ก.พ.ร. ใหญ่ กำหนดหน่วยงานเจ้าภาพแต่ละหมวดให้หน่วยงานระดับ กรม ด้วยค่ะ เนื่องด้วย ทางกรมประชาสัมพันธ์ มีการมอบหมายหมวด 1 หมวด 2 และหมวด 3 มาที่ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน เป็นเจ้าภาพ ทั้งที่จริง หมวด 1 ควรเป็น ก.พ.ร. กรม หรือ สลก. ควรเป็นเจ้าภาพ

02

อยากมีเอไอ ที่เราเทรนความรู้ให้ได้ เพื่อให้ไปตอบกับผู้รับบริการ ในระบบเสียง หรือระบบแชท รวมทั้ง รับเสียงตอบรับมาเป็นฐานข้อมูลได้ จะได้ลดเวลาให้กับเจ้าหน้าที่ได้ อยากได้เครื่องมือ AI และ องค์ความรู้ในการเทรน AI เพื่อไปใช้งาน



Line Official : Ask OPDC



Line ID : @askopdc

YouTube



[https://www.youtube.com/
pmqachannel](https://www.youtube.com/pmqachannel)

เอกสารประกอบการอบรม



[https://drive.google.com/drive/u/0/folders/
/17AP2Xa1sdE4djmiOAKP4IDDndMWxYXtW](https://drive.google.com/drive/u/0/folders/17AP2Xa1sdE4djmiOAKP4IDDndMWxYXtW)





พัฒนาระบบราชการ เพื่อชีวิตที่ดีขึ้นของประชาชน

GOOD GOVERNANCE FOR BETTER LIFE

