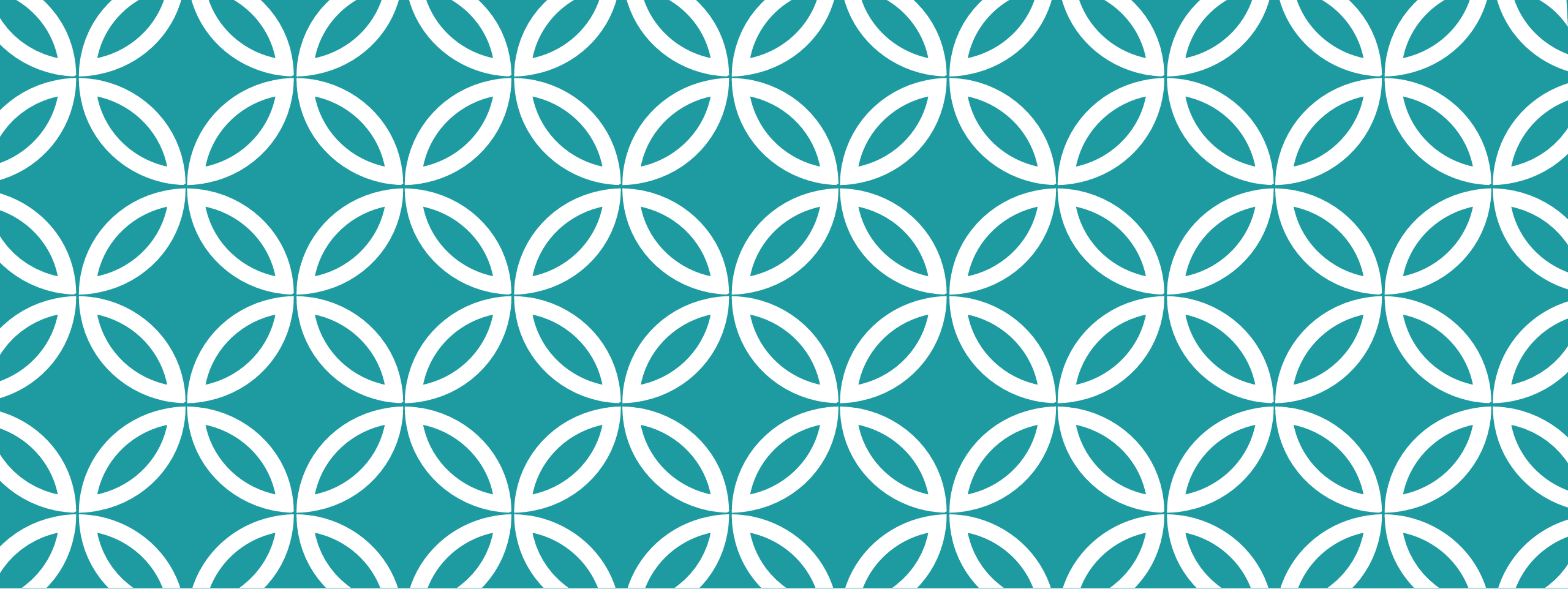




บรรยายการขับเคลื่อน
การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA 4.0
กรมควบคุมโรค

23-24 พฤศจิกายน 2564

วิทยากร



อ.นารท จันทวงศ์

nart_c@yahoo.com

nart.Chantawong@gmail.com

☎ 083 300 3030



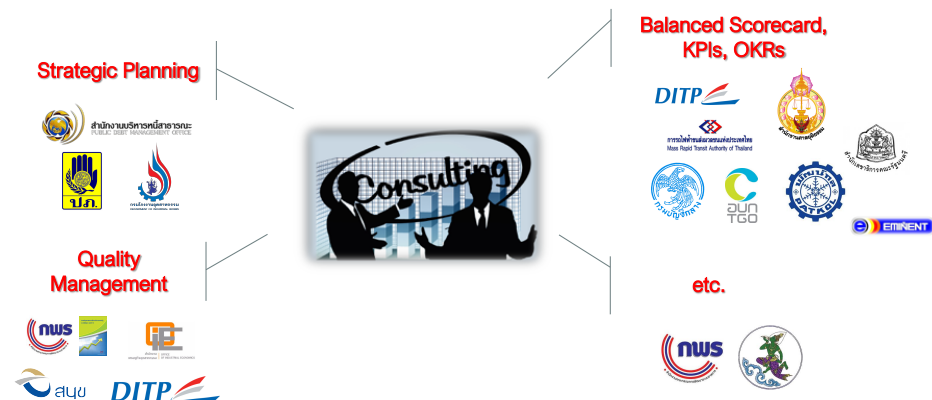
www.managementinaction.info



www.facebook.com/ManagementinAction/

MANAGEMENT
IN
ACTION

- วิทยากรและที่ปรึกษาอิสระด้านการวางแผน ยุทธศาสตร์ การประเมินผลองค์กร และการบริหารจัดการองค์กร
- ผู้ก่อตั้ง Management in Action Website and Facebook page (www.managementinaction.info)



AGENDA การอบรมเชิงปฏิบัติการ กรมควบคุมโรค

- วันที่ 1

- 9:00 – 12:00 บรรยายแนวทางการประเมินตนเองตามเกณฑ์ PMQA 4.0 (PMQA 4.0 Checklist)
หมวด 1 การนำองค์การ
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 13:00 – 16:00 อบรมเชิงปฏิบัติการการประเมินตนเองตามเกณฑ์ PMQA 4.0 (PMQA 4.0 Checklist)
และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (หมวด 1 – 3)

- วันที่ 2

- 9:00 – 12:00 บรรยายแนวทางการประเมินตนเองตามเกณฑ์ PMQA 4.0 (PMQA 4.0 Checklist)
หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร
หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ
- 13:00 – 16:00 อบรมเชิงปฏิบัติการการประเมินตนเองตามเกณฑ์ PMQA 4.0 (PMQA 4.0 Checklist)
และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (หมวด 4-6)

ที่มาของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



เกณฑ์คุณภาพการ
บริหารจัดการภาครัฐ

- ❖ ยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงาน ของภาครัฐ
- ❖ นำไปใช้ เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ของหน่วยงานสู่ระดับ มาตรฐานสากล
- ❖ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการ ประเมินตนเอง และเป็นบรรทัดฐานการ ติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการ ของหน่วยงานภาครัฐ



รางวัลคุณภาพ
แห่งชาติ

- ❖ เผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่างๆ พัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ
- ❖ เป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน
- ❖ การขยายการดำเนินงาน ส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ



Malcolm Baldrige
National Quality
Award

Enhance the competitiveness of U.S. businesses

- กำหนดคุณลักษณะขององค์กรที่มีความเป็นเลิศ
- พัฒนาเกณฑ์สำหรับการประเมินและพัฒนา
- ทำให้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศได้รับการเผยแพร่และแลกเปลี่ยน



Criteria

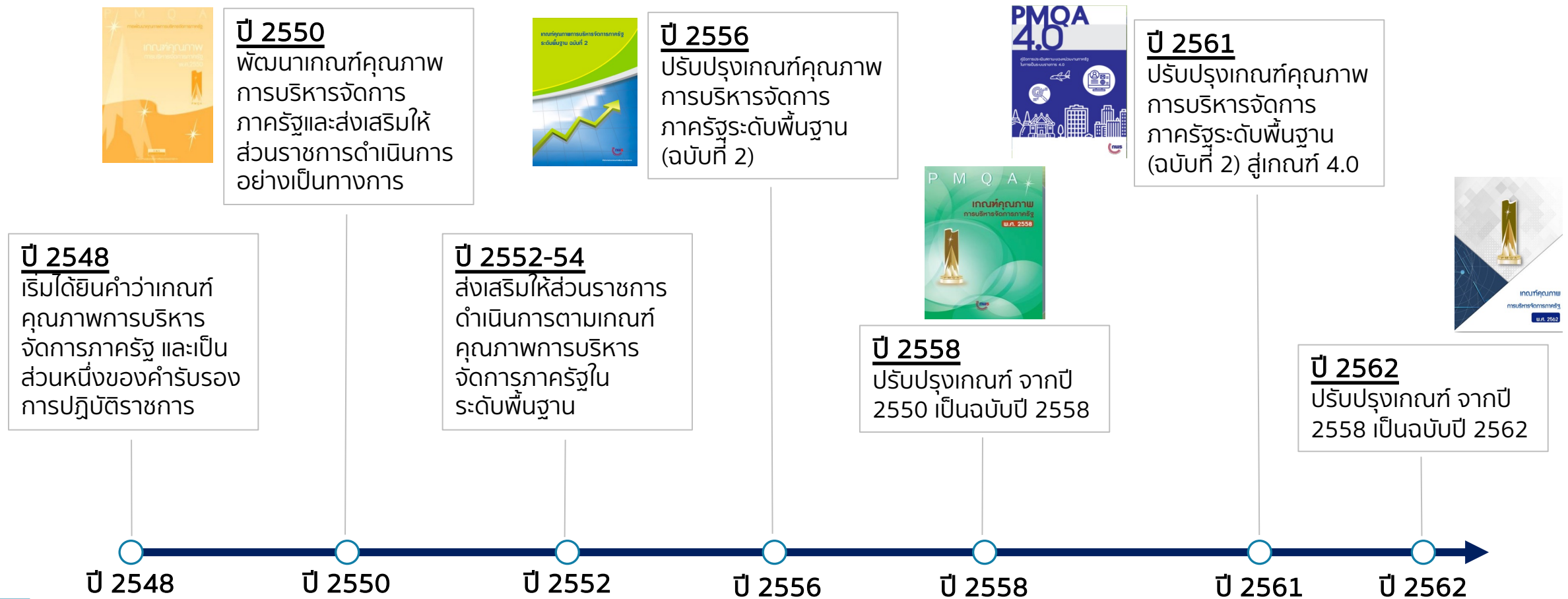


Improvement



Share Best
Practices

พัฒนาการของ PMQA ในประเทศไทย



ระบบราชการ 4.0



เปิดกว้างเชื่อมโยงถึงกัน
(Open & Connected Government)



ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง
(Citizen-Centric Government)



มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย
(Smart & High Performance Government)

ปัจจัยความสำเร็จ 3 ประการ:



Collaboration
การสานพลังระหว่าง
ภาครัฐและภาคอื่น ๆ



Innovation
การสร้างนวัตกรรม

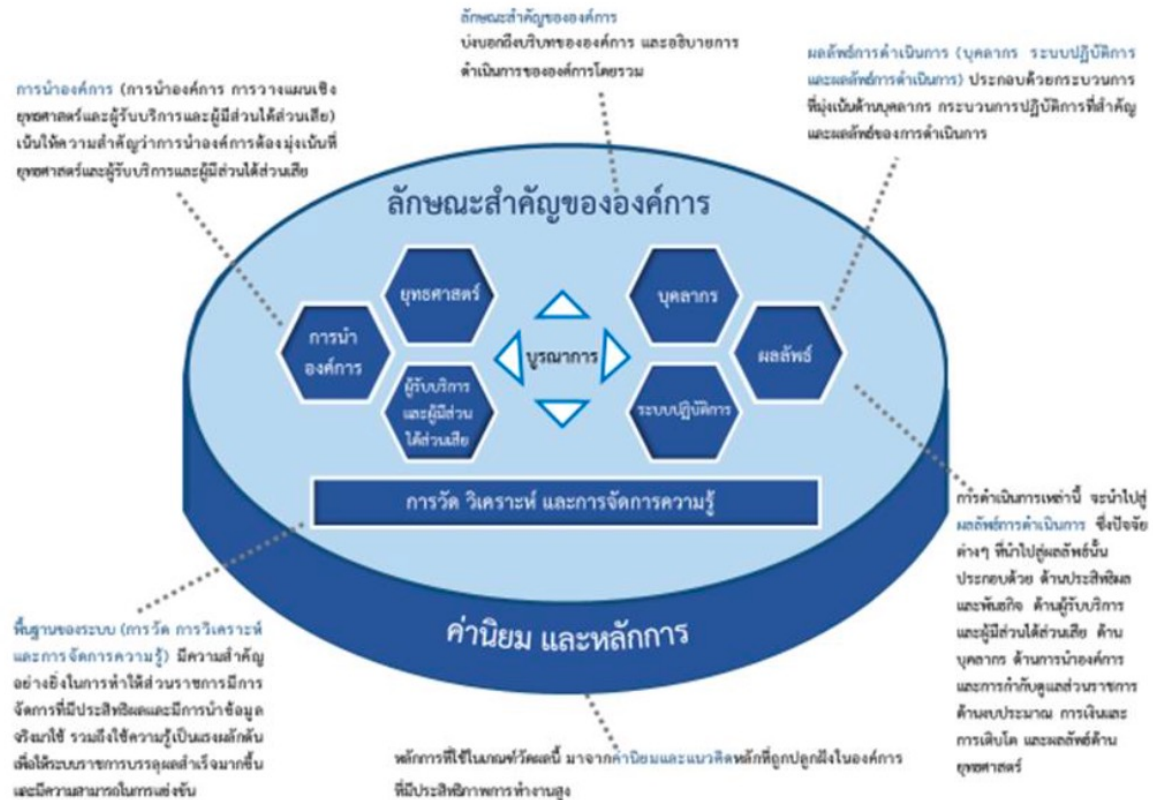


Digitalization
การปรับเข้าสู่
ความเป็นดิจิทัล

ค่านิยมของเกณฑ์ PMQA



โครงสร้างของเกณฑ์ PMQA 4.0



- **ลักษณะสำคัญขององค์กร**
 - ทำให้เข้าใจบริบทที่สำคัญขององค์กรใช้เป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนา
- **ส่วนกระบวนการ (หมวด 1-6)**
 - ส่วนกระบวนการที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กร
- **ส่วนผลลัพธ์ (หมวด 7)**
 - ผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญขององค์กร



PMQA 4.0 CHECKLIST

ตัวอย่าง หมวด 1-6

	Basic (A&D)	Advance (Alignment)	Significance (Integration)
1.1 ระบบการแบ่งหน้าที่ ที่สร้างความยั่งยืน	วิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์ คอบสองพันธกิจ	วิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์ สอดรับกับยุทธศาสตร์ ประเทศ	สร้างนวัตกรรม/วัฒนธรรม ที่มุ่งประโยชน์สู่ประชาชน
1.2 องค์กรมีกฎระเบียบ สร้างความโปร่งใส	นโยบายการป้องกันทุจริต และระบบกำกับดูแลที่มี ประสิทธิภาพ	การติดตาม ปรับปรุง และ รายงานผลต่อสาธารณะ และหน่วยงานบังคับบัญชา	ผลการประเมินในระดับดี โดยหน่วยงานภายนอก เป็นแบบอย่างที่ดีและการ สร้างต้นแบบด้านความโปร่งใส
1.3 การมุ่งเน้นผล สัมฤทธิ์ผ่านการสร้างการ มีส่วนร่วมจากเครือข่าย ทั้งภายในและภายนอก	สร้างสภาพแวดล้อมที่มุ่งเน้น ผลสัมฤทธิ์ผ่านการมีส่วนร่วม ของบุคลากรภายในและ การสร้างเครือข่ายภายนอก	การตั้งเป้าหมายท้าทาย และการส่งเสริมให้เกิด นวัตกรรมของกระบวนการ และการบริการ	สร้างนวัตกรรมเชิงนโยบาย ที่มีผลกระทบสูงที่สามารถ แก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน
1.4 ดำเนินกิจกรรม ก่อสร้างและผล การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	ติดตามตัวชี้วัดและผลการ ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	การใช้กลไกการสื่อสารและ เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อนำไปสู่ การแก้ไขปัญหาอย่าง ทันกาล	ติดตามผลดำเนินการและ ผลกระทบระยะสั้นและ ระยะยาวที่มีต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และ สิ่งแวดล้อม

หมวดกระบวนการ (หมวด 1-6)

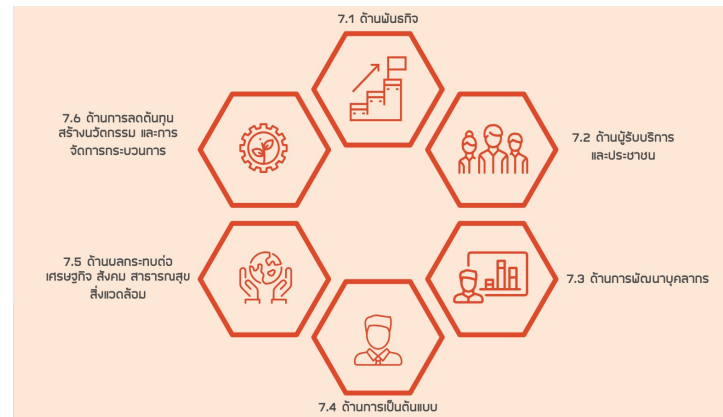
มีองค์ประกอบของเกณฑ์ในแต่ละ ระดับ / แนวทางการดำเนินงาน



PMQA Checklist

ช่วยให้เกิดความชัดเจนใน การดำเนินงานมากขึ้น

ตัวอย่าง หมวด 7



หมวดผลลัพธ์ (หมวด 7)

มีองค์ประกอบของหัวข้อการ ประเมินในแต่ละด้านเพื่อสะท้อนผล การดำเนินงานขององค์กร

PMQA 4.0 CHECKLIST

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

เป้าหมาย:

ระบบการบริหารจัดการ
ด้านบุคลากรที่มี
ประสิทธิภาพ ตอบสนอง
ยุทธศาสตร์

ระบบการจัดการบุคลากรที่ตอบสนองยุทธศาสตร์และ
สร้างแรงจูงใจ

ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่ง
ผลสัมฤทธิ์

สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และความร่วมมือ

ระบบการพัฒนาบุคลากร

5.1 ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ

ระบบจัดการบุคลากร
ที่มีประสิทธิภาพ

ขีดความสามารถในการจัดการบุคลากรด้าน
โครงสร้าง วัฒนธรรม และอัตราค่าจ้าง มีความ
สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
นำไปสู่การสร้างขีดความสามารถ
ทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

วิเคราะห์ความต้องการด้าน
ขีดความสามารถและ
อัตราค่าจ้างของบุคลากร

ประเมินช่องว่างด้านขีด
ความสามารถและ
อัตราค่าจ้าง

บริหารจัดการด้านบุคลากร
ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

- วิเคราะห์ความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตราค่าจ้างของบุคลากร
- ประเมินช่องว่างด้านขีดความสามารถและอัตราค่าจ้าง
- บริหารจัดการด้านบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

ระบบการจัดการบุคลากร

- ระบบการบริหารจัดการบุคลากรครบวงจรและบูรณาการตั้งแต่การสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ รักษาบุคลากร สร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ มีความคล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ก่อเกิดความร่วมมือ
- ระบบการพัฒนาบุคลากรมีความทันสมัย พัฒนาบุคลากรในส่วนราชการให้ก้าวหน้าเทคโนโลยี มีทักษะในการแก้ไขปัญหา สร้างความรู้ และความมีจริยธรรม มีความคิดริเริ่มที่นำไปสู่นวัตกรรม มีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ ปฏิบัติงานโดยเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง

Checklist 5.1 ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ

Basic	Advance	Significance
B1: วิเคราะห์ประเมินสภาพกำลังคน ขีดความสามารถ และอัตราค่าจ้าง ที่หน่วยงานจำเป็นต้องตอบสนอง พันธกิจ ยุทธศาสตร์ การเปลี่ยนแปลง ในปัจจุบันและอนาคต	A1: ออกแบบระบบการประเมิน ประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของ บุคลากรในทุกระดับอย่างชัดเจนและ โปร่งใส A2: สร้างการมีส่วนร่วมระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงานในการ ผลักดันประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ ที่ดี	S1: บริหารจัดการด้านบุคลากรให้มีความ คล่องตัวในการประสานงาน ในแนวราบ และปรับเปลี่ยนให้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การทำงาน
B2: กำหนดคุณลักษณะของกำลังคน ที่ต้องการในอนาคต	A3: ออกแบบระบบเส้นทาง ความก้าวหน้าของบุคลากร	S2: สร้างความร่วมมือด้านบุคลากรกับ หน่วยงานภายนอกและเครือข่ายใน การส่งเสริมการทำงานร่วมกัน
B3: จัดทำแผนด้านบุคลากรให้ ตอบสนองต่อพันธกิจ ยุทธศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและ อนาคต	A4: สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร ทุกระดับในการพัฒนาศักยภาพและ การกำหนดเส้นทางการพัฒนา ความก้าวหน้าของตนเอง	S3: นำเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูล สารสนเทศเข้ามาใช้ในการจัดการด้าน กำลังคนภาครัฐ
B4: ออกแบบโครงสร้างการทำงาน ให้ตอบสนองต่อพันธกิจ และ ยุทธศาสตร์ขององค์กร		
B5: จัดทำระบบการสรรหาว่าจ้างและ บรรจุบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ		
B6: จัดอัตราค่าจ้างให้ตรงกับความรู้ ความสามารถเพื่อประโยชน์สูงสุด		
RB1: ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ระหว่างทิศทางการบริหารงาน ของ หน่วยงานกับกลยุทธ์ด้านทรัพยากร บุคคล	RA1: บุคลากรมีผลการปฏิบัติราชการ ดีส่งผลสัมฤทธิ์ต่อการกิจองค์กร RA2: บุคลากรมีความก้าวหน้าและมี ขีดความสามารถในระดับที่พร้อมใน การขับเคลื่อนงานขององค์กรให้ บรรลุผลสัมฤทธิ์	RS1: การบริหารบุคลากรมีความ คล่องตัวและปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการ ทำงาน

ภาคผนวก

คำศัพท์ประจำหมวด 1

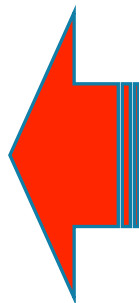
คำศัพท์	คำอธิบาย
สร้างความยั่งยืน	- ความยั่งยืน หมายถึง ความสามารถของส่วนราชการในการตอบสนองต่อความจำเป็นต่อการดำเนินการในปัจจุบัน และมีความคล่องตัวและการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ที่ทำให้ส่วนราชการมีความพร้อมในการปฏิบัติงานและพร้อมต่อสภาพแวดล้อมการดำเนินงานในอนาคต - องค์กรที่ยั่งยืน หมายถึง การพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการขององค์กรในปัจจุบัน ควบคู่กับความพร้อมในการสร้างการเติบโตในระยะยาวในอนาคต โดยคำนึงถึงเป้าหมาย 3 ด้าน คือ - เศรษฐกิจ (Economy) มุ่งสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบุคลากรทุก ๆ ฝ่ายอย่างสมดุล โดยมีเป้าหมายสูงสุดเป็นการสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน - สังคม (Society) สร้างสรรค์สังคมโดยบูรณาการการดำเนินงานของส่วนราชการ เพื่อประโยชน์ของสังคมทั้งในส่วนของการดำเนินงาน ผลผลิตและบริการ รวมถึงการสนับสนุนสังคมในด้านต่างๆ - สิ่งแวดล้อม (Environment) มุ่งมั่นดูแลรักษาสภาพแวดล้อมและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ เพื่อให้เกิดความสมดุลของระบบนิเวศอย่างยั่งยืนโดยครอบคลุมตลอด Supply Chain และให้ความสำคัญต่อทรัพยากรธรรมชาติในส่วนต่างๆ - ความยั่งยืนอาจพิจารณาจากระบบงาน ขีดความสามารถและอัตราค่าจ้างบุคลากร ความรู้ความสามารถพิเศษ ความพร้อมของทรัพยากรเทคโนโลยี และอุปกรณ์ต่าง ๆ นอกจากนี้ความยั่งยืนยังมีส่วนที่เกี่ยวกับการเตรียมตัวสำหรับภาวะฉุกเฉินที่อาจจะเกิดขึ้นด้วย

ถอดรหัสคู่มือ PMQA CHECKLIST

PMQA 4.0 CHECKLIST

ระดับการพัฒนา ตามเกณฑ์ PMQA 4.0

- Basic
- Advance
- Significance



กรอบการประเมิน

- Approach
- Deployment
- Results

ลักษณะสำคัญขององค์การ (ORGANIZATION PROFILE)

- เข้าใจบริบทที่เกี่ยวข้องและเห็นประเด็นที่สำคัญขององค์การ
- เชื่อมโยงความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน เกิด Alignment ร่วมกัน
- เชื่อมโยงไปสู่การพัฒนาในหมวดต่างๆ



ลักษณะสำคัญขององค์การ

1. ลักษณะองค์การ

ก. สภาพแวดล้อมของ
ส่วนราชการ

- (1) พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย
- (2) วิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรม
- (3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร
- (4) สินทรัพย์

(5) กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ

ข. ความสัมพันธ์ระดับ
องค์การ

- (6) โครงสร้างองค์การ
- (7) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (8) ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน

2. สภาพการณ์ขององค์การ

ก. สภาพแวดล้อมด้าน
การแข่งขัน

- (9) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ
- (10) การเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขัน
- (11) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

ข. บริบทเชิง
ยุทธศาสตร์

- (12) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

ค. ระบบการปรับปรุง
ผลการดำเนินการ

- (13) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ



หมวด 1

การนำองค์การ

หมวด 1 การนำองค์การ

เป้าหมาย:

มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และ

สร้างความยั่งยืน

ระบบการนำองค์การที่สร้างความยั่งยืน

การป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส

มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านเครือข่าย

คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม และผลลัพธ์

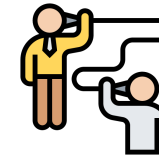
1.1 ระบบการนำองค์การที่สร้างความยั่งยืน

ทิศทางของส่วนราชการที่ชัดเจน
สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ
คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชน

บุคลากรและเครือข่ายเข้าใจ
ความร่วมมือในการขับเคลื่อน
ผลักดันความสำเร็จ

สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมที่ดี
นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและสร้าง
ผลสัมฤทธิ์ อย่างยั่งยืน

ผู้บริหารกำหนดทิศทาง
ของส่วนราชการ



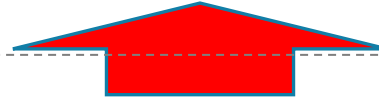
ผู้บริหารสื่อสารถ่ายทอด
ทิศทาง

ผู้บริหารทบทวนผลการดำเนินงาน
และพัฒนาปรับปรุงโดยคำนึงถึง
ความยั่งยืนขององค์การ



ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมและ
วัฒนธรรมองค์การ

ระบบการนำ
องค์การที่สร้าง
ความยั่งยืน



1.1 ระบบการนำองค์กรที่สร้างความยั่งยืน



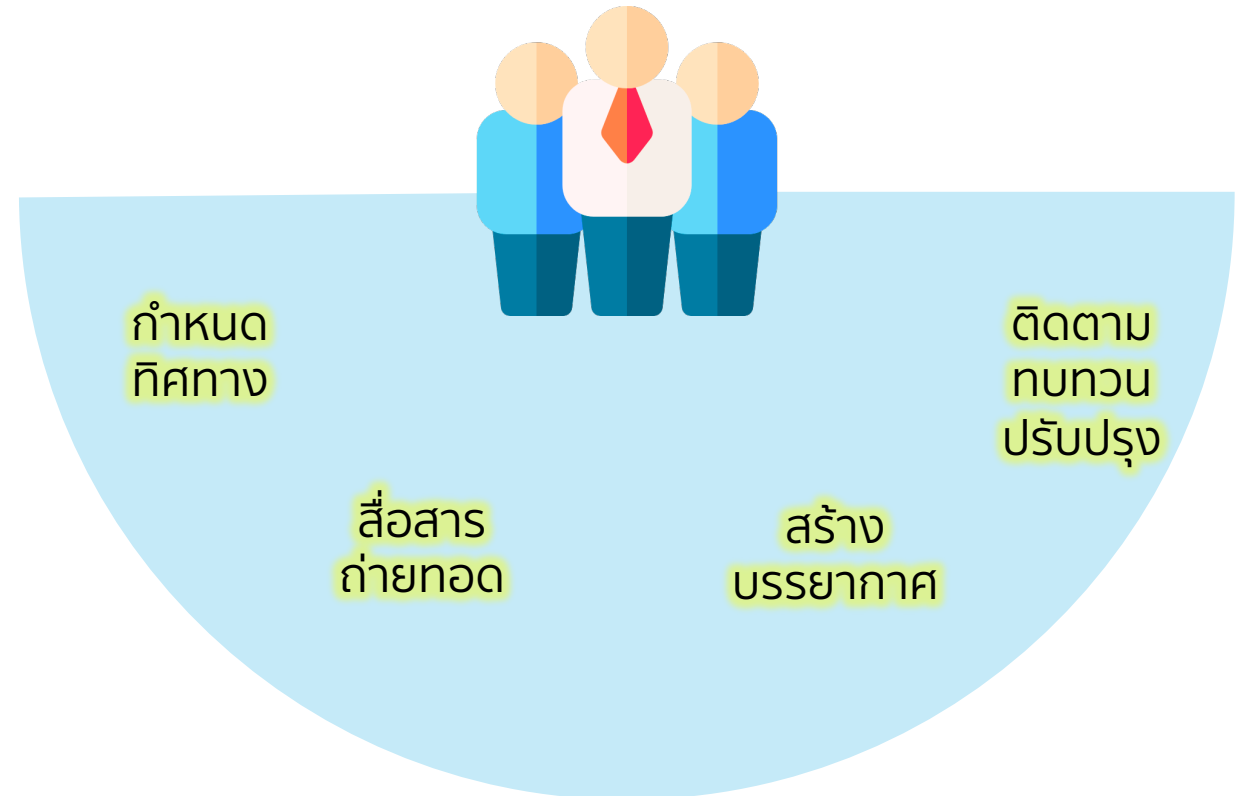
“ความยั่งยืน” หมายถึง

ความสามารถของส่วนราชการในการ**ตอบสนอง**
ต่อความจำเป็นต่อการดำเนินการในปัจจุบัน และมีความคล่องตัวและการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ที่ทำให้ส่วนราชการมีความพร้อมในการปฏิบัติงานและ**พร้อมต่อสภาพแวดล้อมการดำเนินงานในอนาคต**

เป้าหมายองค์กรที่ยั่งยืน

- | | | |
|--------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| 1. เศรษฐกิจ
(Economy) | 2. สังคม
(Society) | 3. สิ่งแวดล้อม
(Environment) |
|--------------------------|-----------------------|---------------------------------|

บทบาทของผู้บริหาร

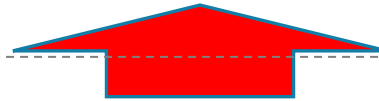


1.2 ป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส

ระบบการป้องกันทุจริตและสร้าง
ความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ

ผลการดำเนินงานด้านการป้องกัน
ทุจริตและสร้างความโปร่งใสที่ดี

มีผลการประเมินที่ดีจากหน่วยงาน
ภายนอก เป็นต้นแบบด้านการ
ป้องกันทุจริตและความโปร่งใส



กำหนดนโยบายการกำกับดูแลที่ดี



กำหนดแผนงานและมาตรการใน
การป้องกัน กำกับ ควบคุม ติดตาม

”การป้องกัน
ทุจริตและสร้าง
ความโปร่งใส”

ตรวจสอบติดตาม ประเมินผล และ
รายงานผลสู่สาธารณะ



สื่อสารถ่ายทอดนโยบายและ
แผนงานไปสู่การปฏิบัติ

1.3 การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านการสร้างการมีส่วนร่วมจากเครือข่าย ทั้งภายในและภายนอก

มีเครือข่าย/หุ้นส่วนในการทำงานร่วมกัน

เกิดความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน

นำไปสู่การพัฒนาที่แก้ไขปัญหา
ตอบสนองความต้องการ และ
สร้างประโยชน์สุขแก่ประชาชน

สำรวจ วิเคราะห์กระบวนการที่
สร้างการมีส่วนร่วม



กำหนดเป้าหมายการมีส่วนร่วม

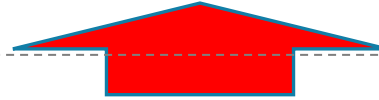


สร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนและ
เครือข่าย



สร้างสภาพแวดล้อมและกลไกที่
ส่งเสริมการมีส่วนร่วม

”การมีส่วน
ร่วมจาก
เครือข่าย”



การสร้างการมีส่วนร่วม



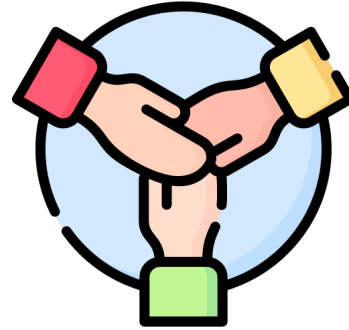
สภาพแวดล้อม
ขององค์กร

complexity

VUCA World

TUNA

Uncertainty



“Collaboration”

สร้างความร่วมมือ/การมีส่วนร่วม
เพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมและ
ปัญหาขององค์กร ผ่านความร่วมมือ
การคิด ตัดสินใจ บูรณาการทำงาน
ร่วมกัน และต่อยอดไปสู่ผลลัพธ์ที่
คาดหวัง ทั้งจากภายในและภายนอก
องค์กร

ระดับการมีส่วนร่วม 5 ระดับ

- ระดับการให้ข้อมูล
ข่าวสาร (To Inform)
- ระดับการปรึกษาหารือ
(To Consult)
- ระดับการเข้ามาเกี่ยวข้อง
(To Involve)
- ระดับความร่วมมือ
(To Collaborate)
- ระดับเสริมอำนาจ
ประชาชน (Empower)

WHAT WORKED YESTERDAY WON'T WORK TOMORROW

VUCA คืออะไร?

“สภาวะแวดล้อมในการดำเนินงานของโลกยุคปัจจุบัน
มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวดเร็ว และยากจะคาดการณ์ ”



Volatility (ความผันผวน)	Uncertainty (ความไม่แน่นอน)	Complexity (ความสลับซับซ้อน)	Ambiguity (ความคลุมเครือ)
เช่น ความผันผวนของราคา สินค้าโภคภัณฑ์ ค่าเงิน และ Disruptive Technology	เช่น ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือไม่โตในอัตราเดียวกับในอดีต	เช่น รสนิยม ความต้องการ และ พฤติกรรมผู้บริโภคซับซ้อน มากขึ้น รวมถึงไร้ระเบียบ แบบแผน	เช่น รถยนต์ไฟฟ้า บางคนมอง ว่าจะมาทดแทนรถยนต์ใช้ น้ำมัน บางคนบอกว่าไม่มีทาง

4

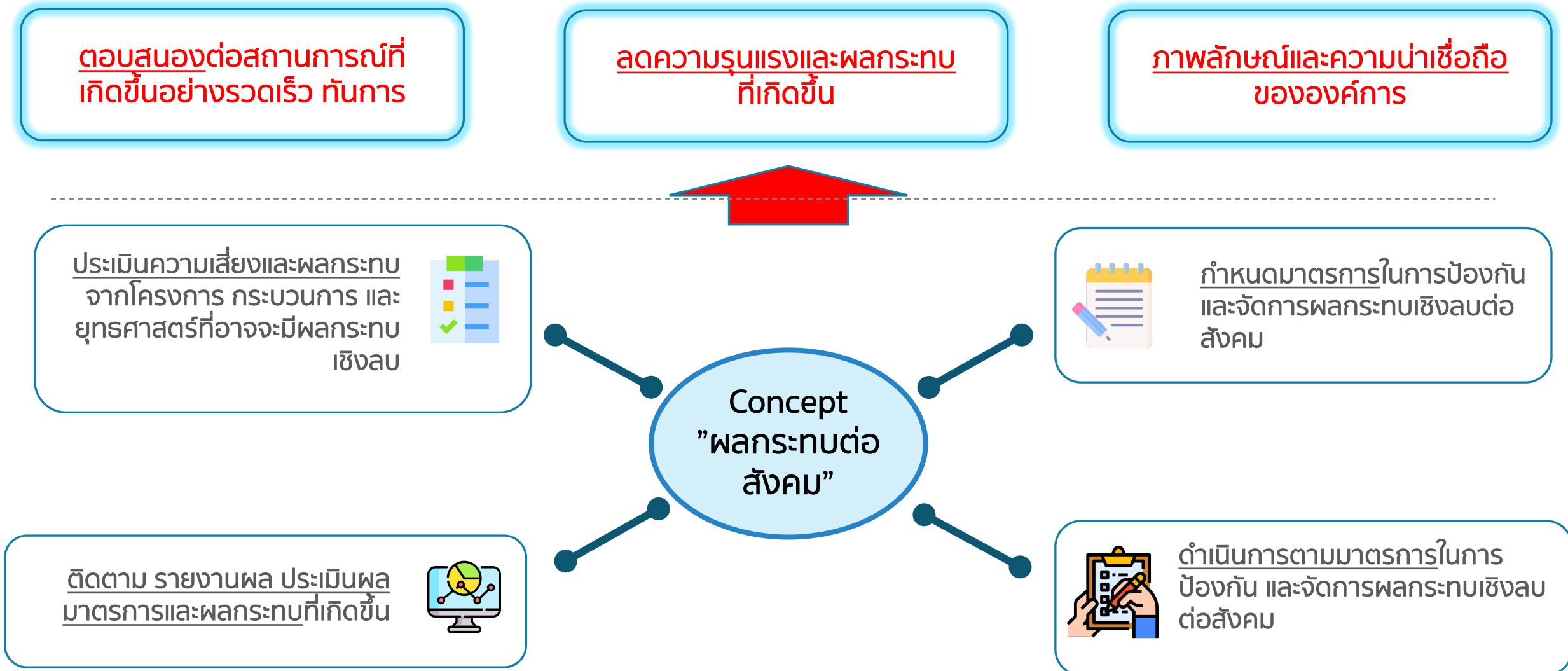
Source: EXIM bank



T U N A environments

Source: Ramírez, Rafael. Strategic Reframing (p. 1). OUP Oxford. Kindle Edition.

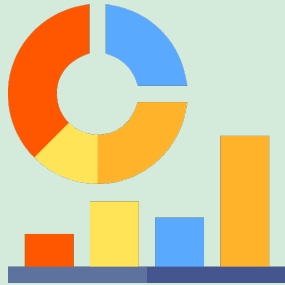
1.4 คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและการมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์



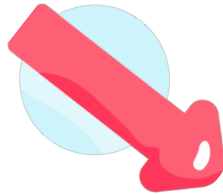
ผลกระทบทางลบต่อสังคม



การปฏิบัติราชการ



ประสิทธิผลตามพันธกิจและ
ยุทธศาสตร์ขององค์กร



ผลกระทบทางลบต่อสังคม



มาตรการเชิงป้องกัน

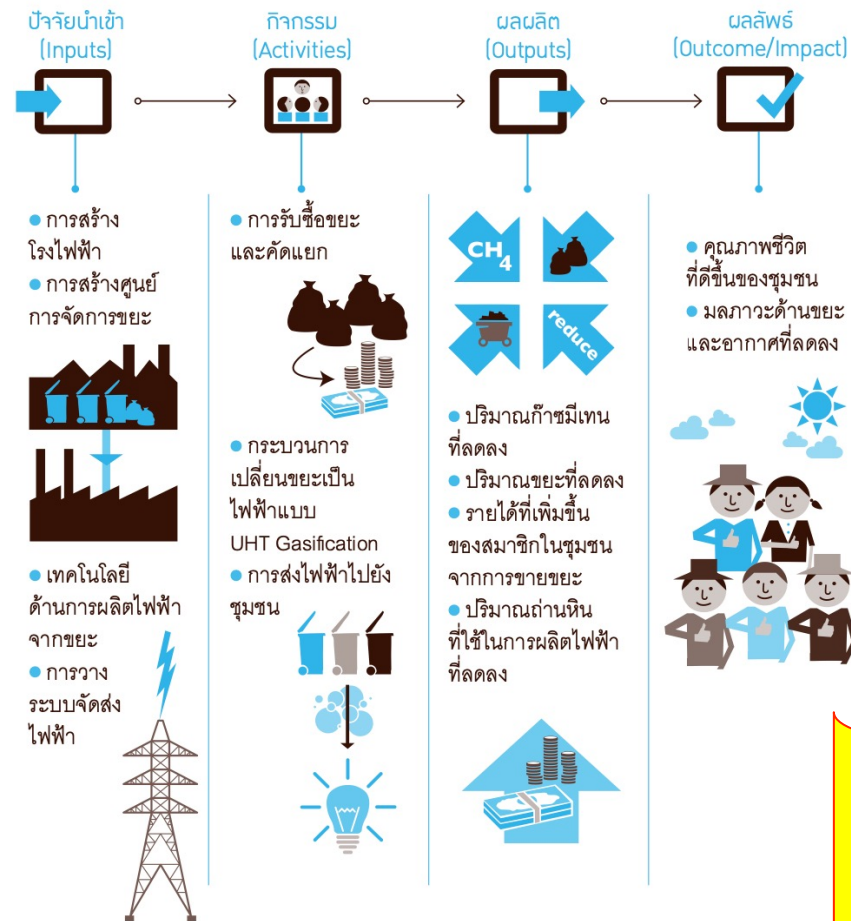


มาตรการจัดการ

การประเมินผลกระทบต่อสังคม (SOCIAL IMPACT ASSESSMENT)

- **ผลลัพธ์ทางสังคม** คือ คุณค่าทางสังคมที่เกิดจากการดำเนินงานของกิจการ ซึ่งควรสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและพันธกิจของกิจการ

ตัวอย่าง



ผลกระทบ
ในด้านลบ ?

Source: https://www.schoolofchangemakers.com/wp-content/uploads/2015/09/On-the-job-coaching4-23Apr2016_SIA-handbook.pdf



หมวด 2

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

เป้าหมาย:

กระบวนการวางแผน

ยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ

รองรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างขีด
ความสามารถทางการแข่งขัน เป้าหมาย
ระยะสั้นระยะยาว เชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ
ขับเคลื่อนไปทุกภาคส่วน ติดตามผลและ
รายงานผลเพื่อแก้ไขอย่างทันทั่วทั้ง

การวางแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนอง
ความท้าทายและสร้างนวัตกรรม

เป้าหมายระยะสั้นระยะยาวที่สอดคล้องกับ
พันธกิจและยุทธศาสตร์ชาติ

แผนงานขับเคลื่อนทุกภาคส่วน

การติดตาม แก้ไขปัญหา และรายงานผล

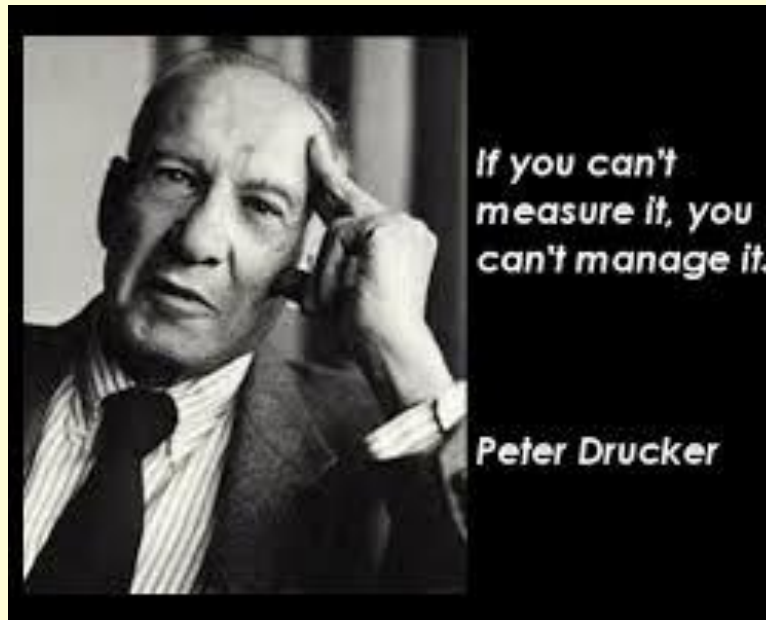
Developing and Implementing strategy without
understand business environment



Good strategy without execution



Not learning
from the past



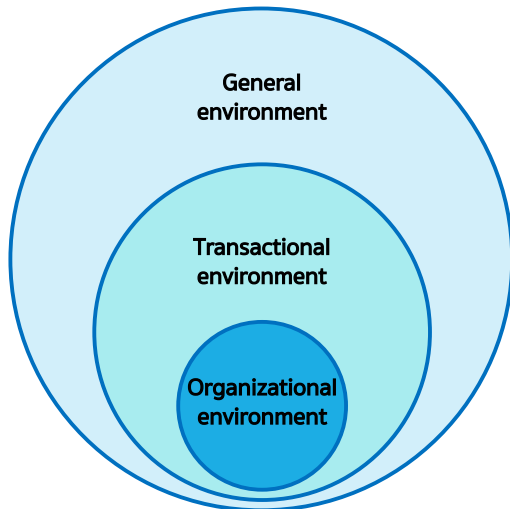
2.1 แผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทายและสร้างนวัตกรรม เพื่อการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ

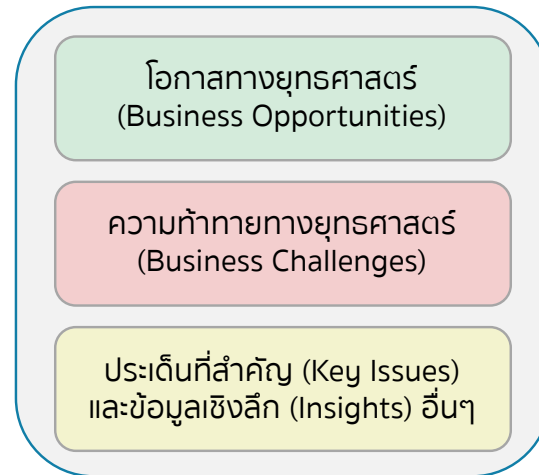
แผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

สร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองโอกาสและความท้าทาย เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

วิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์



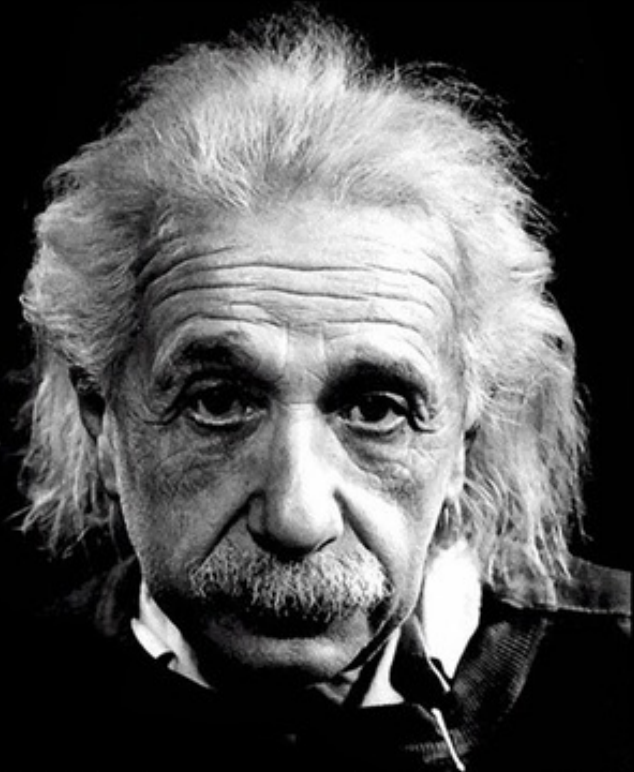
สำรวจโอกาส และ ความท้าทายทางยุทธศาสตร์



กำหนดทิศทาง และกลยุทธ์



กลยุทธ์และ แผนงานหลัก



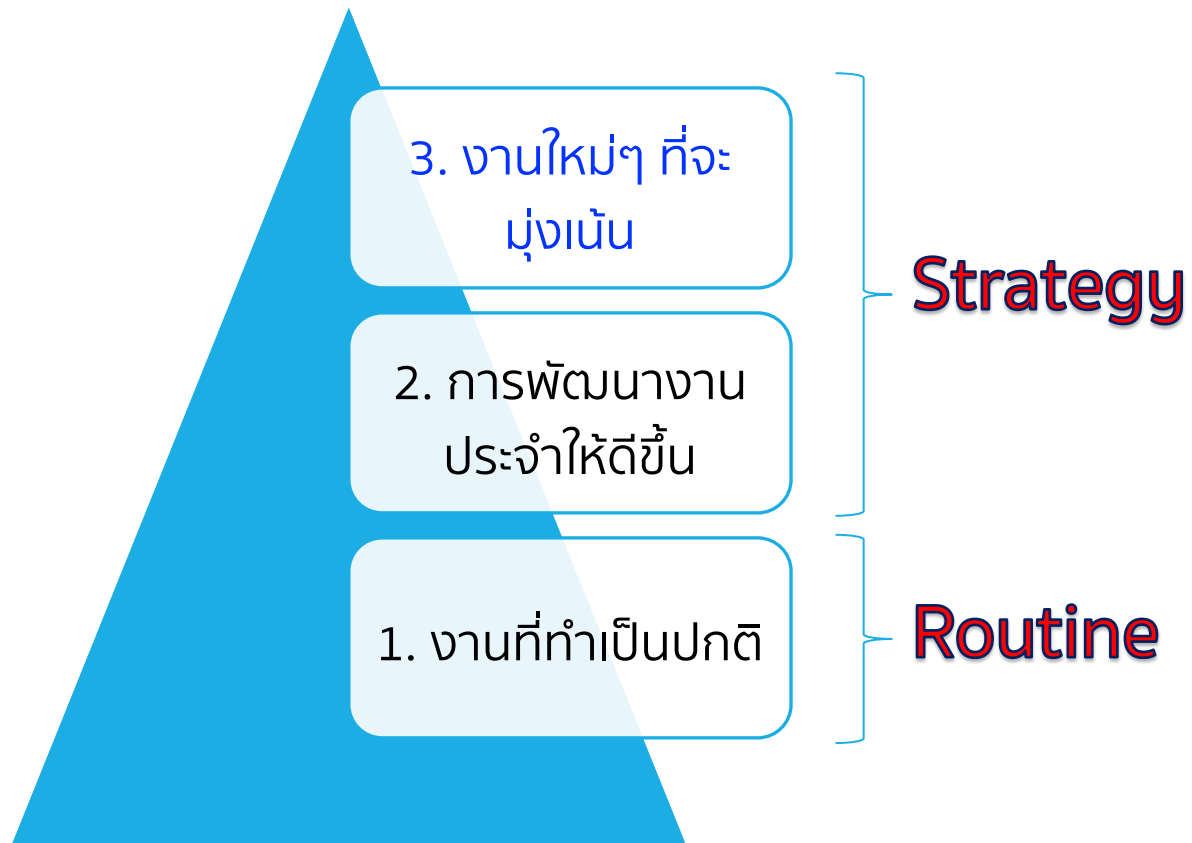
"INSANITY

**IS DOING THE SAME THING OVER AND OVER
AGAIN AND EXPECTING DIFFERENT RESULTS"**

kushandwisdom.tumblr
albert einstein

*มีแต่คนบ้าเท่านั้น
ที่จะทำอะไรเดิมซ้ำ ๆ
แต่กลับหวังผลลัพธ์
ที่แตกต่างกัน*

ความแตกต่างระหว่างกลยุทธ์กับงานประจำ

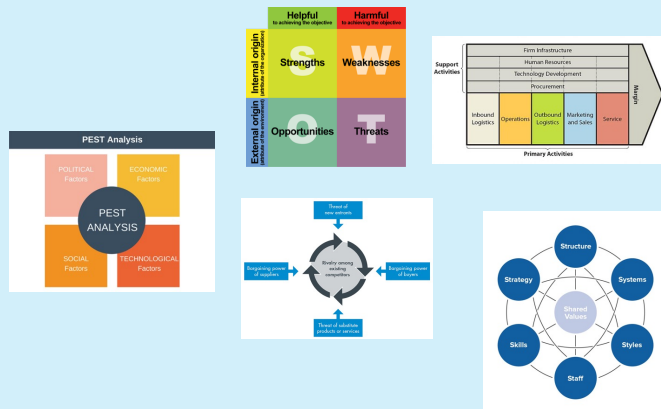


- ❑ Q1: กลยุทธ์ที่กำหนดไว้นำไปสู่สิ่งใหม่ๆ หรือไม่ ?
- ❑ Q2: ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจหรือไม่ ?
- ❑ Q3: ทำให้เห็นภาพขององค์กรในอนาคตหรือไม่ ?
- ❑ Q4: นำไปสู่การเติบโตในด้านต่างๆ ขององค์กรหรือไม่ ?
- ❑ Q5: นำไปสู่การสร้างคุณค่าในสายตาของลูกค้าหรือไม่ ?
- ❑ Q6: มีความยืดหยุ่น ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ?
- ❑ Q7: นำไปสู่ความสำเร็จในระยะยาวขององค์กรอย่างยั่งยืนหรือไม่ ?

Reference: ศศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์

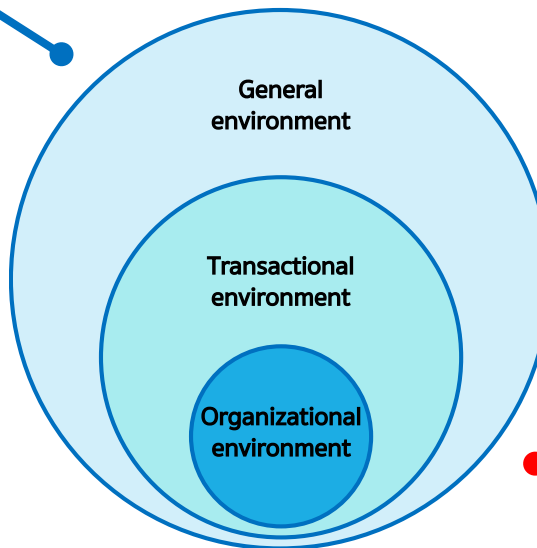
2.1 แผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทายและสร้างนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง

Traditional frameworks

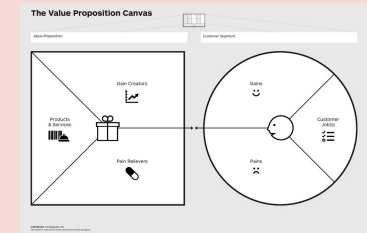
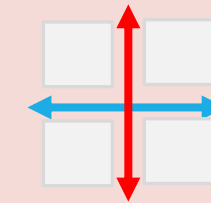


- ☐ SWOT analysis
- ☐ PESTEL analysis
- ☐ Porter's five forces analysis
- ☐ Value Chain Analysis
- ☐ 7's framework

วิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์



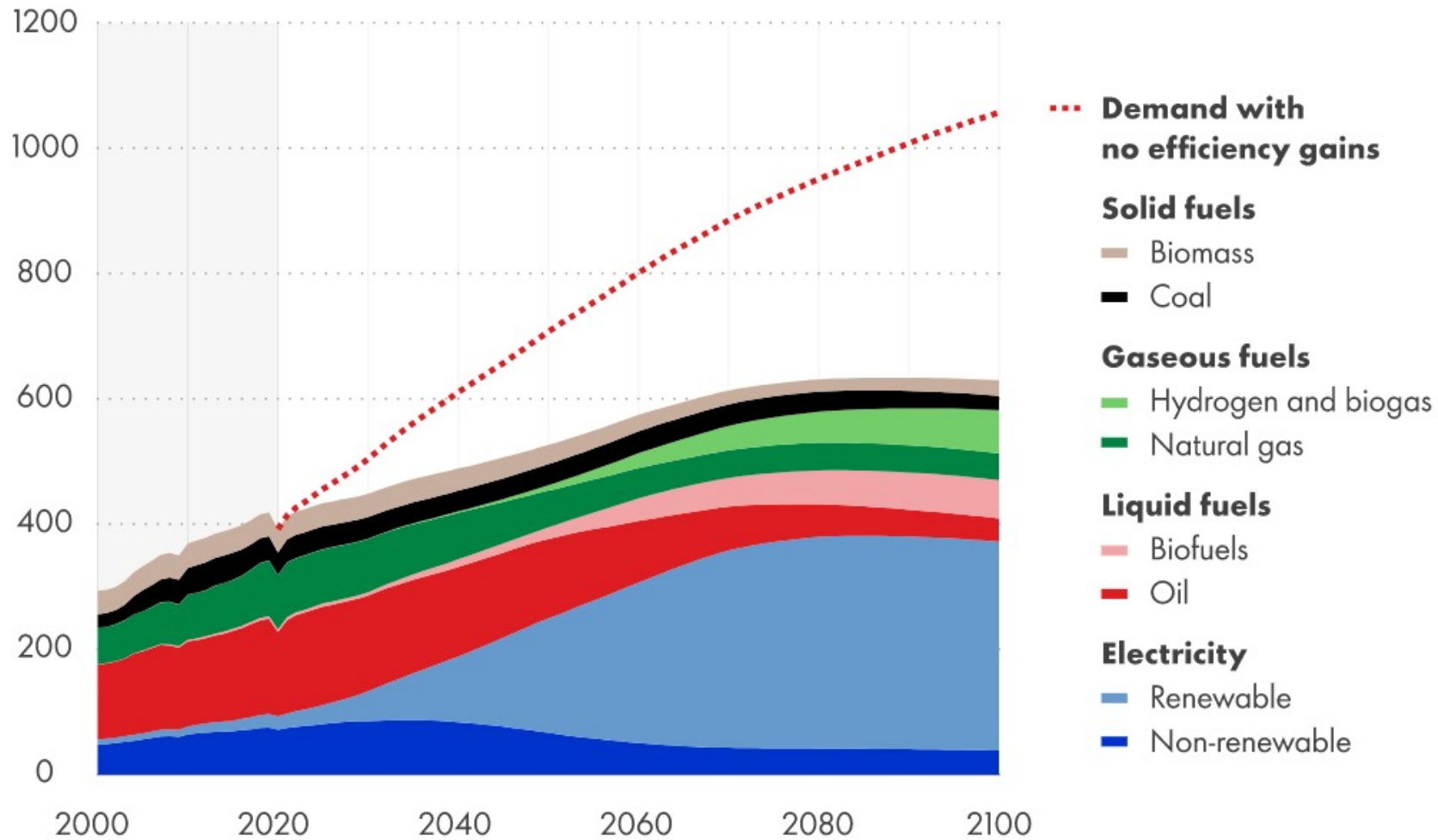
Trendy frameworks



- ☐ Scenario Planning
- ☐ Customer & Stakeholder Analysis

Total final consumption of energy - Sky 1.5 scenario

EJ/year (final energy)

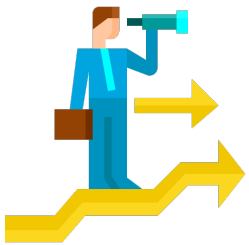


*Electricity includes Commercial Heat

Source: Shell analysis based on historical IEA data

2.1 แผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทายและสร้างนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง

โอกาสทางยุทธศาสตร์
(Business Opportunities)



“โอกาสเชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง **ภาพอนาคต** สำหรับผลผลิตและการบริการ กระบวนการ รูปแบบการปฏิบัติราชการ รวมทั้งพันธมิตรหรือเครือข่ายที่เปลี่ยนแปลงไป

ความท้าทายทางยุทธศาสตร์
(Business Challenges)



“ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง **สิ่งที่องค์กรต้องเอาชนะ** เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในอนาคตและการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์กร

2.1 แผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทายและสร้างนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง

DISRUPTIVE BUSINESS MODEL

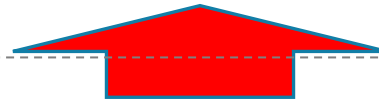
- **Subscription Model** เช่น Netflix, BMW Access
 - **Freemium** ฟรีก่อนในช่วงแรก เช่น YouTube, LinkedIn, dropbox
 - **Free model** เช่น google, Facebook
 - **Platform model** เช่น App Store
 - **P2P (peer to peer), Sharing economy model** เช่น Airbnb, Uber, Grab
 - **Ecosystem model** เช่น Apple, amazon ถ้าในไทยก็เช่น Central group ที่นำ the one card มาใช้เชื่อมโยงทุกๆ อย่างของเซ็นทรัลเข้าด้วยกัน
 - **Online-offline integration (O2O)** เช่น Amazon, Alibaba
-

2.2 เป้าหมายยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว สอดคล้องพันธกิจและยุทธศาสตร์ชาติ

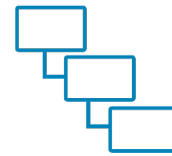
เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดระยะสั้น
ระยะยาวที่ชัดเจน

เป้าหมายการทำงานที่สอดคล้อง
เชื่อมโยงกันในหน่วยงาน

การจัดการความเสี่ยง / ผลกระทบ
ทางยุทธศาสตร์



กำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเชิง
ยุทธศาสตร์



ถ่ายทอดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดสู่ระดับ
หน่วยงานและบุคคล



วิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
ทางยุทธศาสตร์



วิเคราะห์ผลกระทบทางยุทธศาสตร์ต่อ
เป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ

2.2 เป้าหมายยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวสอดคล้องพันธกิจและยุทธศาสตร์ชาติ

เป้าหมายทางยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์ (Goals)

สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่คาดหวัง

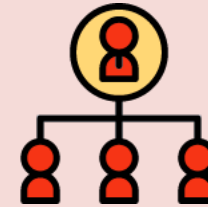
ตัววัด/ตัวชี้วัด

สารสนเทศที่สะท้อนระดับผลการดำเนินการที่สามารถวัดผลเป็นตัวเลขได้อย่างชัดเจน

ระยะสั้น

ระยะยาว

Cascading / Alignment



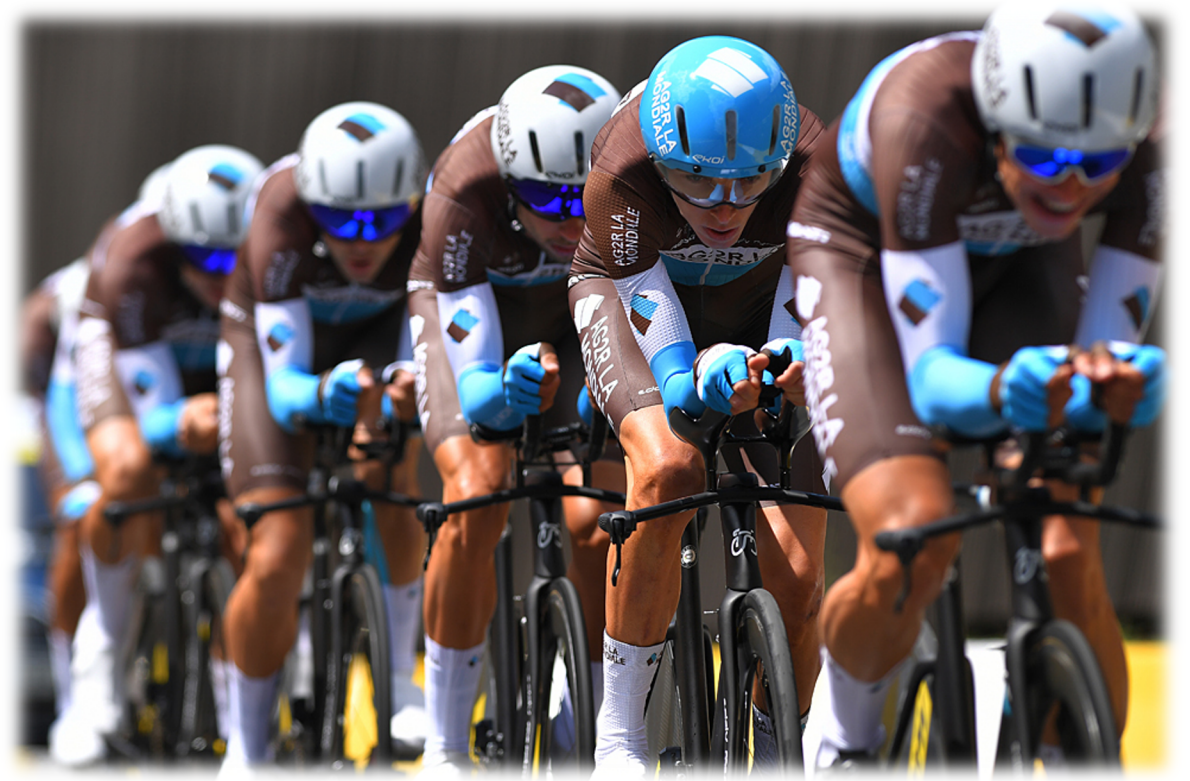
- Balanced Scorecard
- KPI
- OKRs
- Individual Scorecard

Risk Management



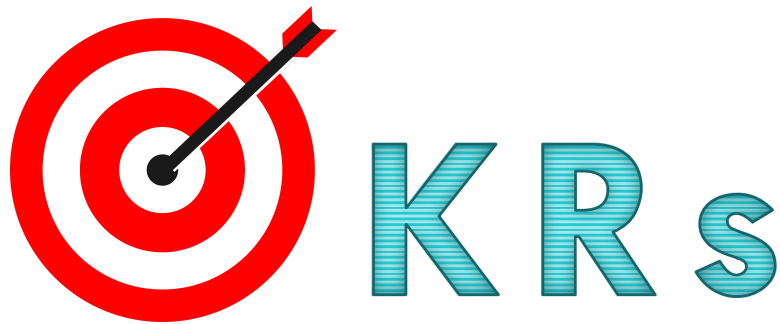
- ระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk)
- ประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง
- จัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks)
- กำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง
- บริหารความเสี่ยง

ALIGNMENT OF THE ORGANIZATION IS IMPORTANT



www.cyclingnews.com

OBJECTIVES AND KEY RESULTS



OBJECTIVES AND KEY RESULTS (OKRs)

Objectives

เป้าหมายที่ชัดเจนและมีความท้าทาย

What? / อะไรคือจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน

Key Results

ผลลัพธ์สำคัญ ซึ่งต้องมี 2 คุณสมบัติที่สำคัญคือ

“มีความเฉพาะเจาะจง” และ “มีข้อกำหนดด้านเวลา”
ที่ชัดเจนและวัดผลได้

How? จะทราบได้อย่างไรว่าสามารถเดินทางไปบรรลุ
จุดมุ่งหมายดังกล่าว

SUPERPOWER OF OKRS

1. Focus and Commitment to Priorities

- “มุ่งเน้นสิ่งที่สำคัญ”
- *High-performance organizations focus on the work that is important and are just as clear on what doesn't matter*

2. Align and Connect for Teamwork

- “ทำให้เกิดความสอดคล้อง โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย”
- *connecting each contributor to the organization's success*
- *deepening people's sense of ownership*
- *bottom-up OKRs foster engagement and innovation*

3. Track for Accountability

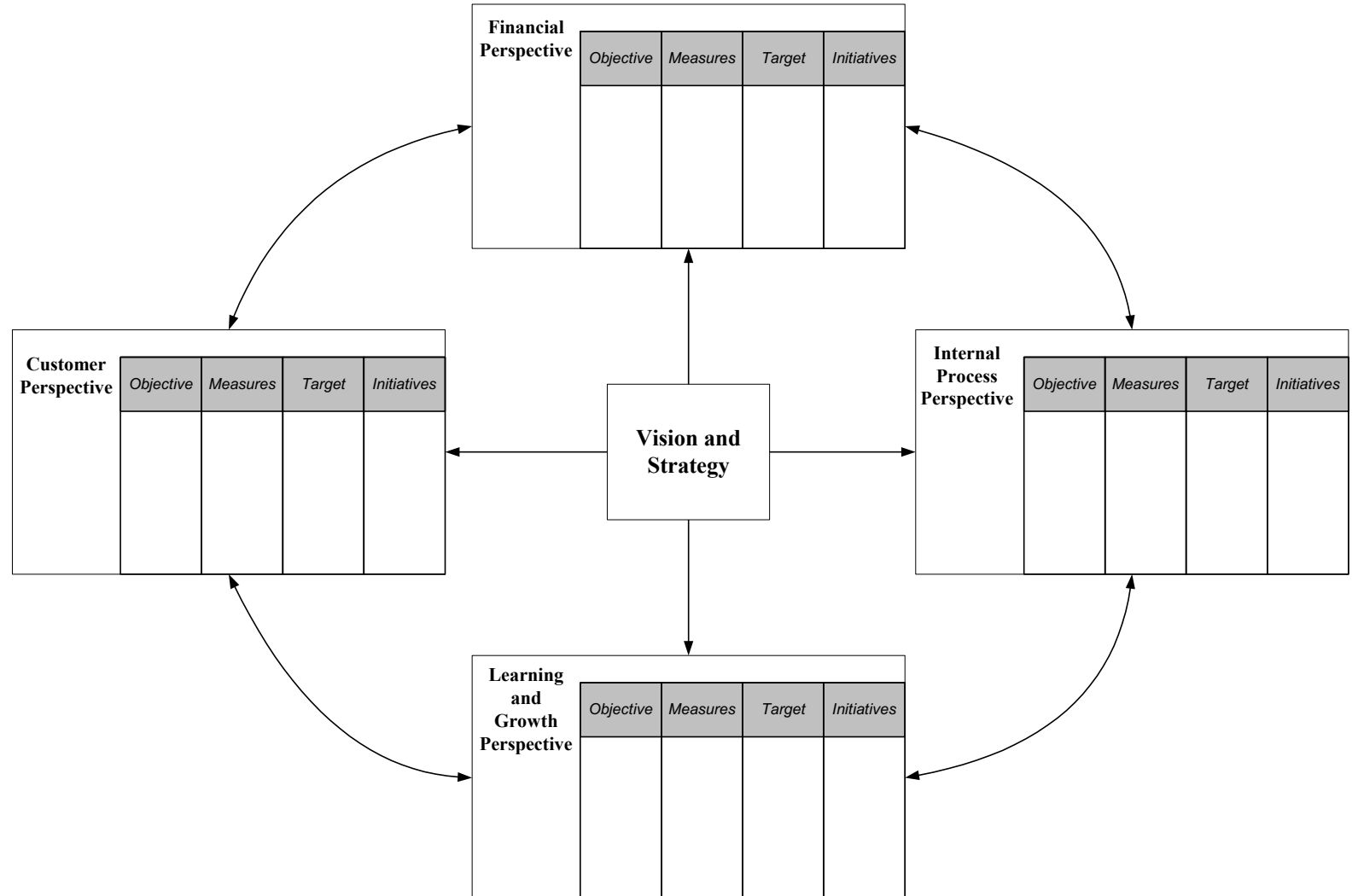
- “การติดตามผลอย่างต่อเนื่อง”
- *periodic check-ins, objective grading, and continuous reassessment*

4. Stretch for Amazing

- “เป้าหมายที่ท้าทาย”
- *setting ambitious 'stretch' goals encourages people to go outside their comfort zones*

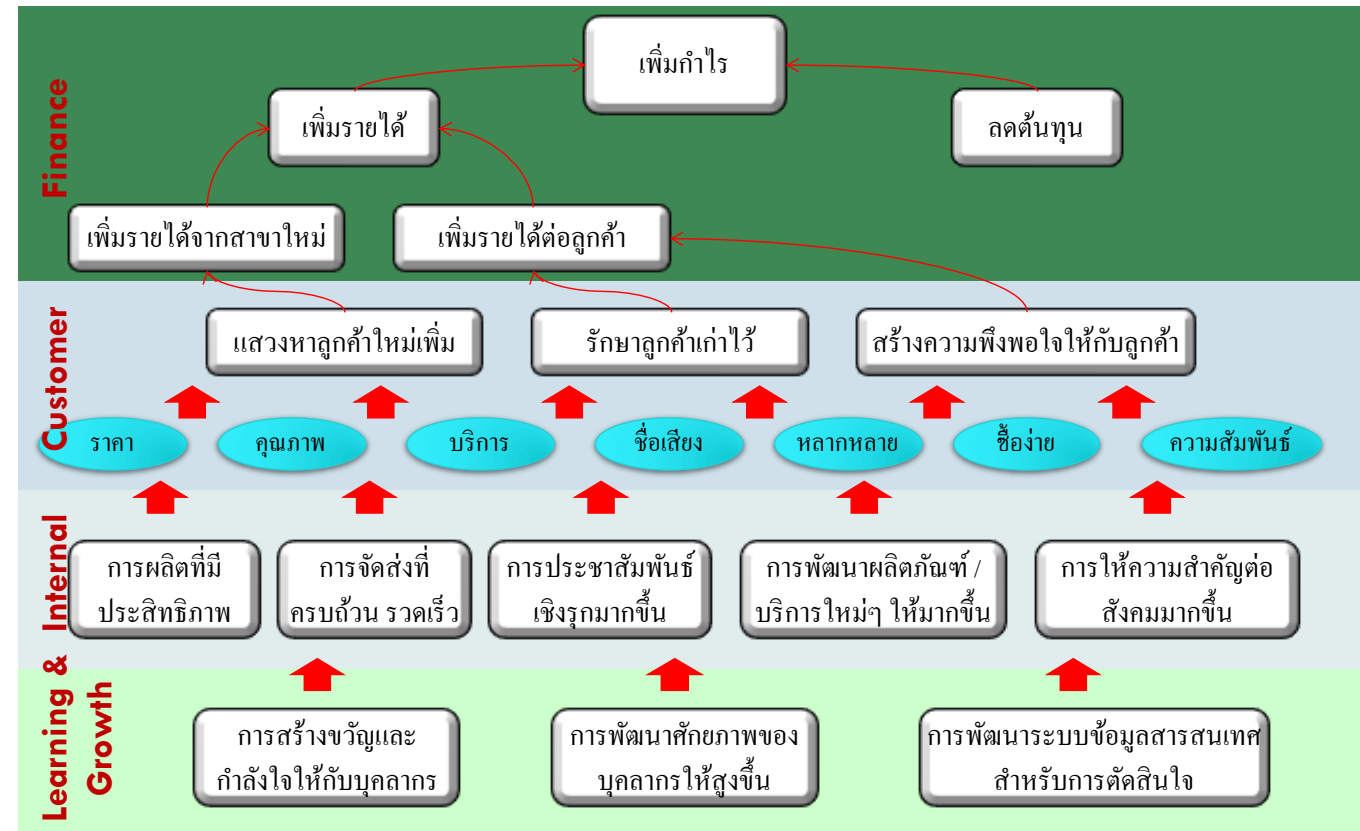
BALANCED SCORECARD

- ในปี 1992 Robert Kaplan และ David Norton ได้พัฒนาแนวคิดของ Balanced Scorecard ขึ้นมา เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวัดและประเมินผลว่าองค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์กลยุทธ์ทั้งสี่มุมมองได้หรือไม่?



แผนที่กลยุทธ์ (STRATEGY MAP)

- แผนที่กลยุทธ์ / แผนที่ยุทธศาสตร์ เป็นรูปภาพที่อธิบายถึงสมมุติฐานทางยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategic Hypothesis)
- เป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีความจำเป็นในการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
- เพื่อที่จะได้สามารถ
 - วัดและประเมินว่าองค์กรได้มีการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์หรือไม่?
 - เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจร่วมกันในยุทธศาสตร์
 - เพื่อทำให้ทั่วทั้งองค์กรมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน (Alignment)
 - เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นในการเชื่อมโยงไปสู่การกำหนดแผนปฏิบัติการและงบประมาณ



BENEFIT OF STRATEGY MAP

- ถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Translate Strategy to Action)
 - Develop clear objectives and balancing in each perspective
 - Linkage by leading and lagging relationship
- สื่อสาร ถ่ายทอดกลยุทธ์ (Improve Communication)
 - Most people are visual learners and so a picture of your strategy will be understood by many more employees than a written narrative
 - Simple and easy-to-understand
 - Employee can see how they contribute to the achievement of the organization's objectives.

Government One-Page Balanced Strategic Plan

Vision:	Be a world-class model for a successful urban community			
Mission:	Provide effective and fiscally responsible services in a manner that promotes high standards for community life			
Strategic Themes:	<i>Government Reform</i>	<i>Nurturing Children and Families</i>	<i>Public Safety</i>	<i>Economic Abundance</i>
Strategic Results:	Maintain an ethical and transparent government that engages its constituents and provides effective and efficient services.	Create a safe, thriving and engaged community so families can flourish through achievement of social, mental, physical and cultural well-being.	Create and maintain a safe, secure community-oriented city that is clean and vibrant.	Offer abundant opportunity for financial stability and advancement for all socio-economic levels.

Strategic Objectives and Strategy Map		Measures	Targets	Initiatives
Constituent / Stakeholder		• Livability satisfaction score	• >90% this year	• Green Space program • New business startup program • Community engagement committee • Partnering program
		• Program satisfaction score	• >85% this year	
		• Per capita service utilization	• 65% this year	
		• Business permits and licenses	• ↑9.5% each quarter	
Financial Stewardship		• Per capita income	• ↑3% this year	• Simplify tax payments • Asset resale program • Energy savings program
		• Tourism revenue	• ↑6% this year	
		• Controllable expenses	• ↓5% this year	
		• Asset value	• ↑8% this year	
Internal Process		• Strategic projects completed on time and budget	• 95% this year	• Partner recruitment program • City marketing program • Satisfaction surveys
		• Index of program results	• 85% this year	
		• Shared systems	• 35% this period; 50% this year	
		• Response time changes	• ↑5% this period	
Organizational Capacity		• Audit score of communication effectiveness	• >90% this period	• Customer service training • Individual development plans • Program evaluation process
		• Recruitment effectiveness	• >80% this period	
		• Retention effectiveness	• >92% this year	
		• Training effectiveness	• >93% this period	
		• Change in employee use of appropriate technology	• ↑45%	

Core Values:	• Integrity-Based Leadership • Ethics • Accountability • Commitment to Excellence • Citizen-Centered • Mutual Respect
---------------------	---

2.3 แผนงานขับเคลื่อนลงไปทุกภาคส่วน

แผนปฏิบัติการ / แผนด้าน
บุคลากรที่ชัดเจน

เครือข่ายที่เกี่ยวข้องภายในและ
ภายนอกเข้าใจและมีส่วนร่วม
ขับเคลื่อนแผน

ประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลของแผน



ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติการ



ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่แผนด้าน
บุคลากร



พิจารณาประสิทธิภาพ
ประสิทธิผล และการใช้
ทรัพยากรของส่วนราชการ



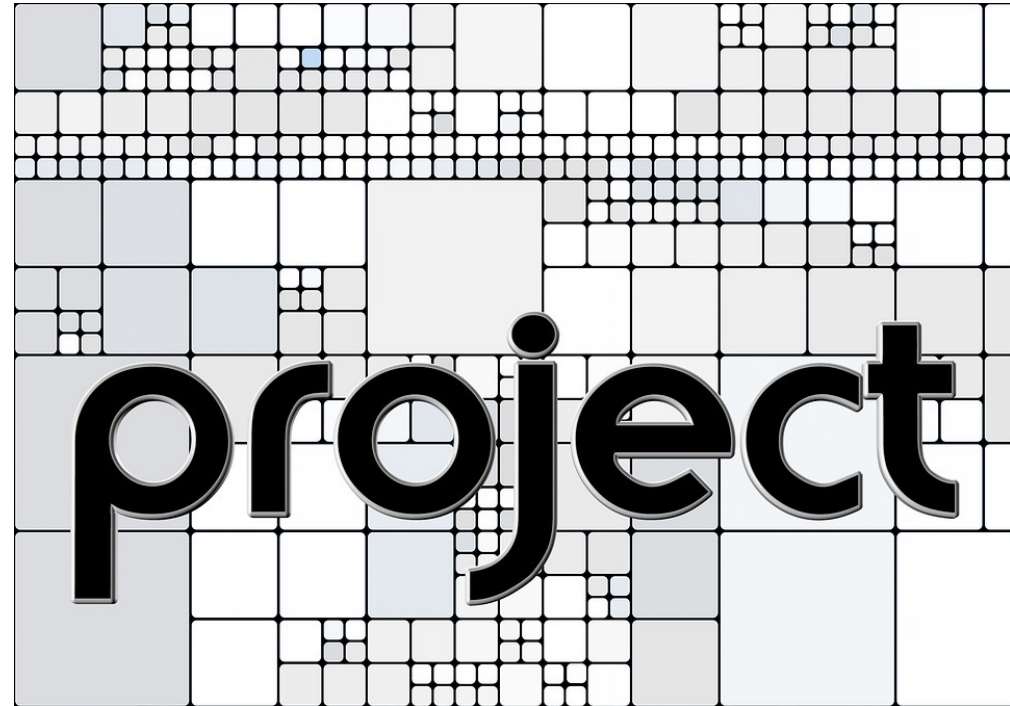
บูรณาการแผนงานสร้างความ
ร่วมมือกับเครือข่ายภายในและ
ภายนอก



ติดตามความก้าวหน้า ความ
เปลี่ยนแปลงที่อาจจะส่งผล
กระทบต่อแผน

การบริหารโครงการ

- กระบวนการบริหารโครงการ
(project management process)
 - 1. ริเริ่มโครงการ (Initiating):
 - 2. วางแผนโครงการ (Planning):
 - 3. นำแผนไปปฏิบัติ (Execution):
 - 4. ติดตามและควบคุม (Monitoring and Controlling):
 - 5. ปิดโครงการ (Closing):

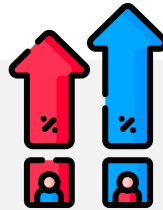


การจัดทำรายละเอียดแผนงานโครงการ เปรียบเสมือนการตอบคำถามที่สำคัญ



คำถามที่ 1 Why?

เราทำโครงการไปทำไม? / ทำไมถึงต้อง
ทำโครงการนี้?



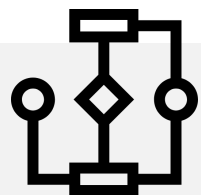
คำถามที่ 2 What?

เราจะทำอะไร? / อะไรคือผลที่จะเกิดขึ้น?



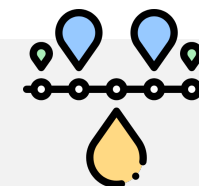
คำถามที่ 3 Where?

เราจะไปทำที่ไหน? / ที่ใดคือ
กลุ่มเป้าหมาย?



คำถามที่ 4 How?

เราจะทำโครงการอย่างไร? / มีขั้นตอน
แนวทางการดำเนินงานอย่างไร?



คำถามที่ 5 When?

เราจะทำโครงการเมื่อไร? / กรอบ
ระยะเวลาเป็นอย่างไร?

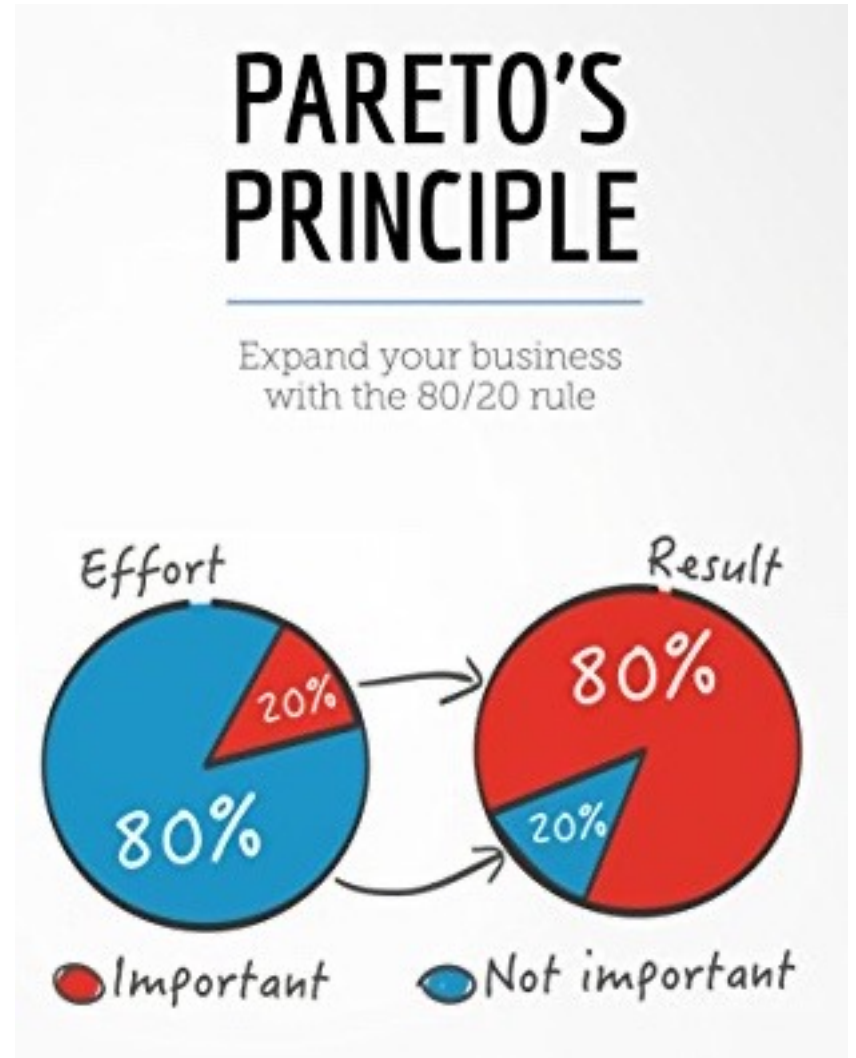
”ทำน้อยได้มาก”

- วิลเฟรโด พาเรโต คือนักเศรษฐศาสตร์ชาวอิตาลี ผู้คิดค้นหลักการ “ทำน้อยได้มาก” หรือหลักการ 80:20 ขึ้นในปี 1895

เรามักจะใช้พลังงาน 80% ในการจัดการสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ 20%



Focus ที่งาน 20%
ที่ให้ผลลัพธ์ 80%

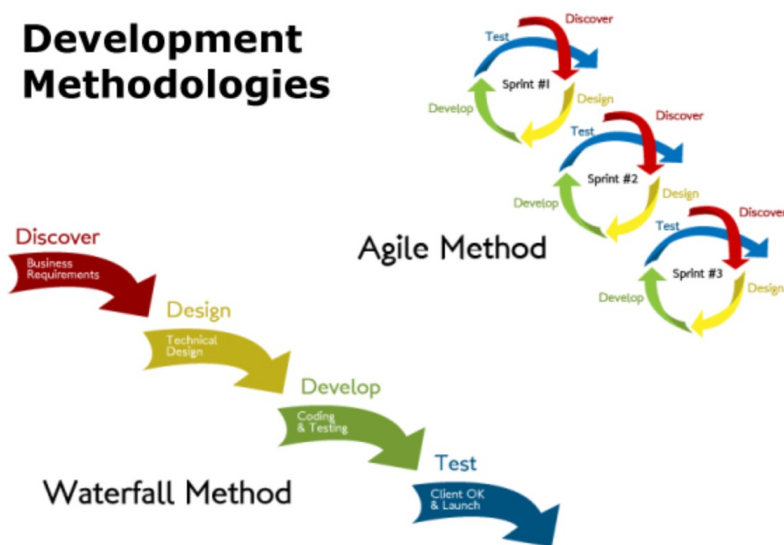


ทำงานแบบ ยืดหยุ่น รวดเร็ว และยอมรับความผิดพลาด

Agile Concept

แนวคิดการทำงานรูปแบบใหม่ที่เข้ามา
แทนที่รูปแบบการทำงานแบบเดิมในรูปแบบ
Waterfall

Development Methodologies



ทำงานเป็นทีม

อาศัยมุมมองที่หลากหลายของทีมงาน
ยอมรับความคิดซึ่งกันและกัน

เน้นความรวดเร็ว พัฒนา และทดลอง

ไม่ต้องรอให้สมบูรณ์ เริ่มจากจุดเล็กๆ
และขยายผล เน้นการทำ MVP

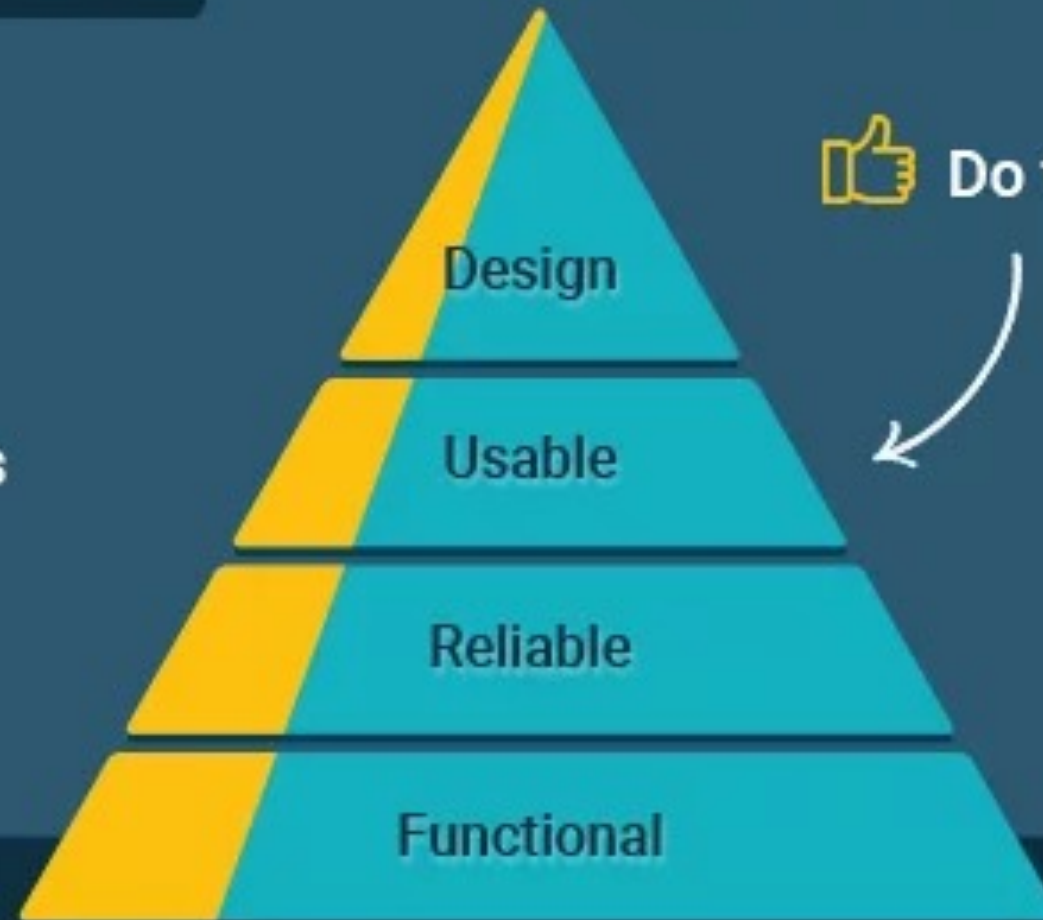
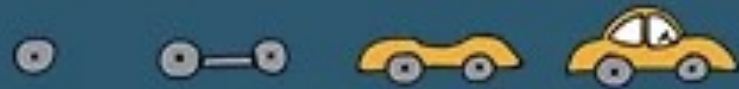
ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น

ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น

ยอมรับความผิดพลาด

ยอมให้เกิดความผิดพลาดได้
ยืดหยุ่น พร้อมปรับเปลี่ยน

Minimum Viable Product



2.4 การติดตามผลการแก้ไขปัญหา และการรายงานผล

ประสิทธิผลการดำเนินงานในทุกกระดับ ทั้ง
ระยะสั้น/ระยะยาว

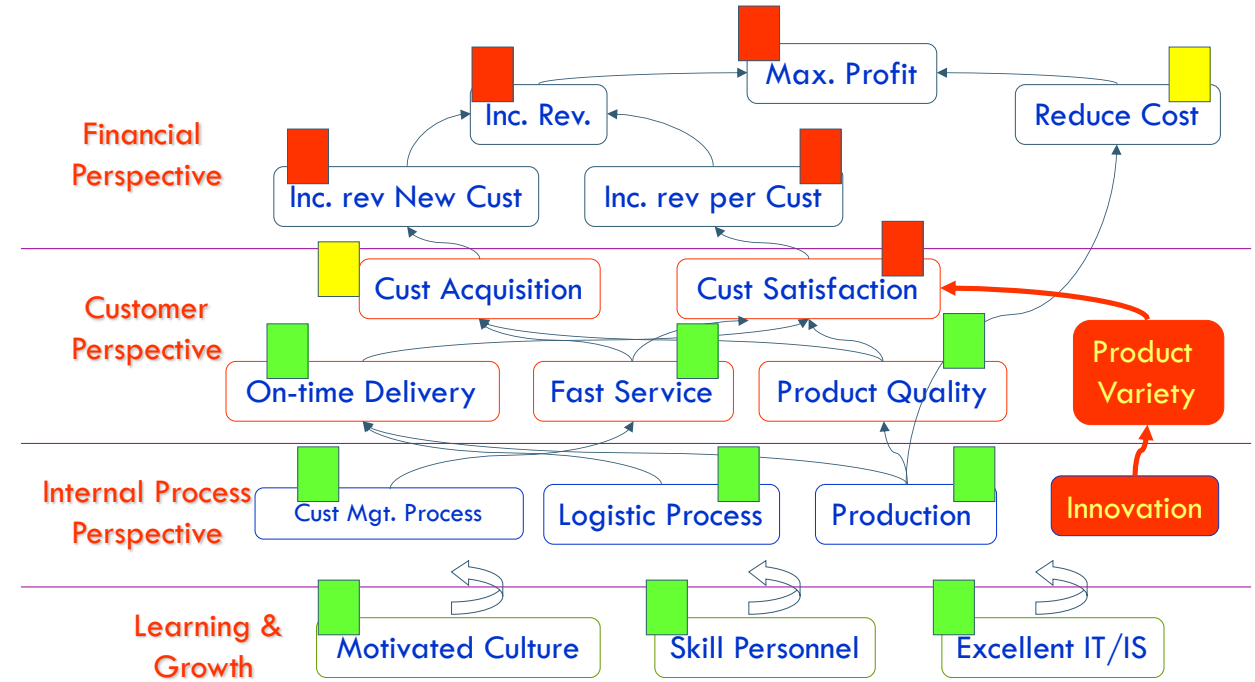
ความยืดหยุ่นในการปรับตัวและตอบสนอง
ต่อความเปลี่ยนแปลง



EVALUATION

• Question:

- Are our strategies working?
- Are we measuring the right things?
- Has our environment changed?
- Can we sustainable in long term?





หมวด 3

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป้าหมาย:

ส่งผลต่อ ความพึงพอใจ สร้าง

ความร่วมมือของกลุ่ม

ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้

ส่วนเสีย

ระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริการและการเข้าถึง

การประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน

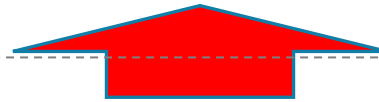
สร้างนวัตกรรมบริการที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม

การแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็วและสร้างสรรค์

3.1 ระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อการบริการและการเข้าถึง

สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สามารถสะท้อนความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกัน

บริการและกระบวนการปฏิบัติงานที่ตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร

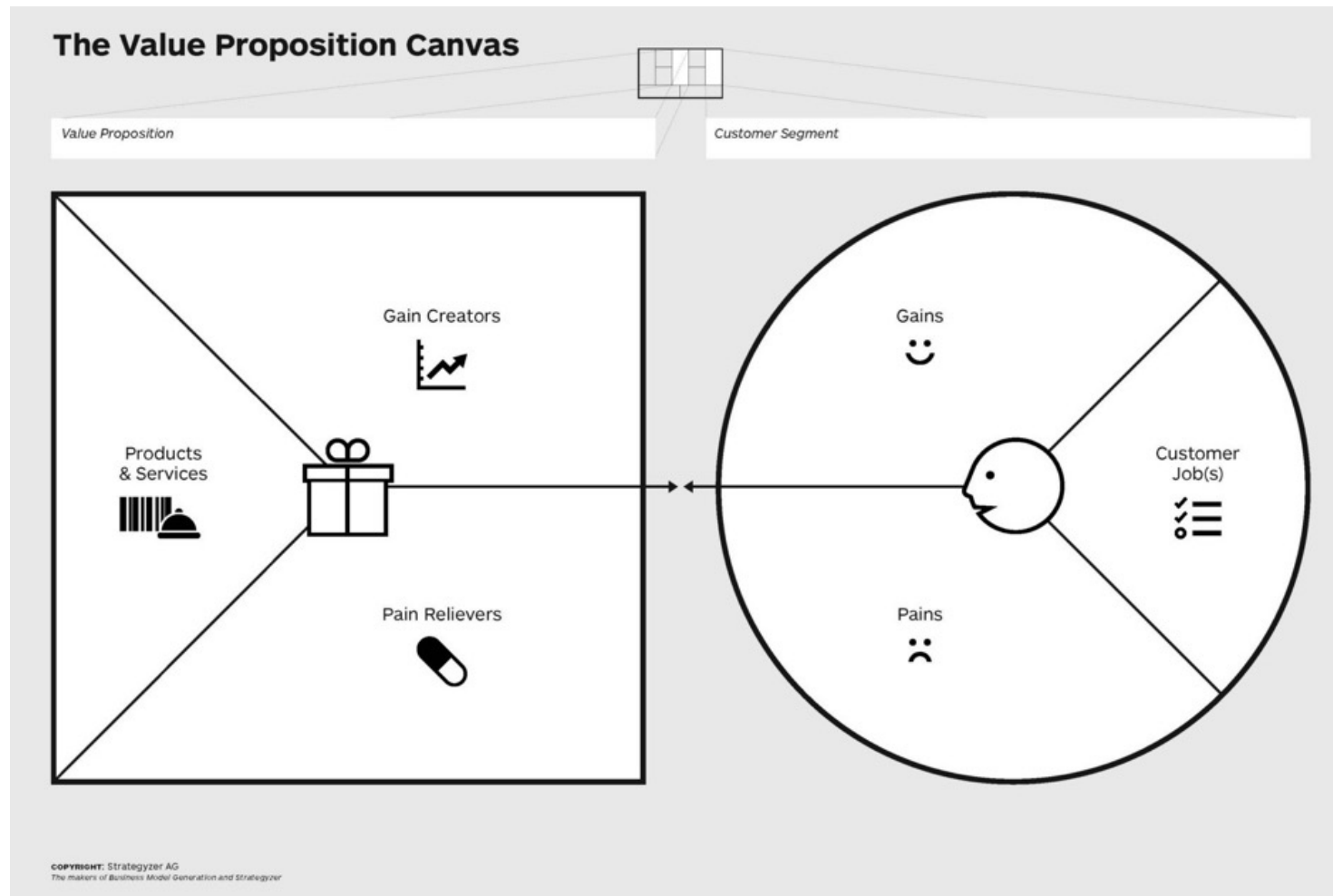


กำหนดและจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สำรวจ รวบรวมสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วิเคราะห์และจัดทำสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คุณค่าที่ตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



การทำความเข้าใจลูกค้า/ผู้รับบริการ



1. IDENTIFYING YOUR
CUSTOMERS/ STAKEHOLDERS



Customers
Current / Future



2. SEGMENTATION YOUR
CUSTOMERS/ STAKEHOLDERS



Segment



Profile

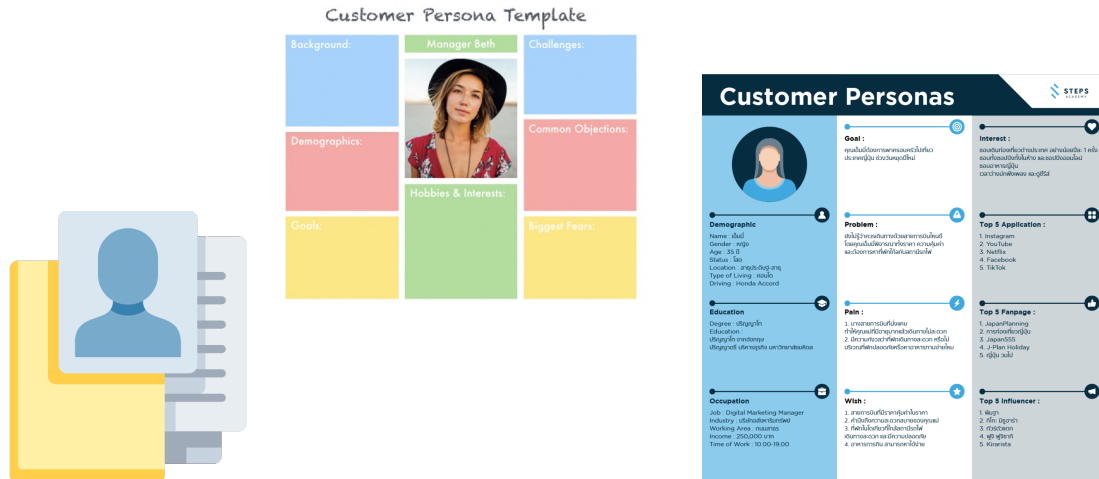


3. UNDERSTANDING YOUR KEY
CUSTOMERS/ STAKEHOLDERS
VALUES



Customer Values

Persona



เครื่องมือทำความเข้าใจลูกค้า/ผู้รับบริการ

โดยจัดทำออกมาในรูปแบบของรายละเอียดข้อมูลหรือ
บุคลิกลักษณะของลูกค้า

Sources: marketingoops.com, stepstraining.co

Customer Journey

แผนภาพ แสดงเส้นทางการติดต่อ/รับบริการ
ของลูกค้า เพื่อทำความเข้าใจลูกค้าในเชิงลึกเกี่ยวกับ
กระบวนการในทุกขั้นตอนตั้งแต่ก่อนรับบริการจนสิ้นสุด
กระบวนการ เพื่อ แสวงหาโอกาสในการสร้าง
คุณค่า ที่ตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้า

Journey mapping name:		Customer segment:				
Key Steps						
Doing						
Feeling	😊 😐 😞					
Opportunities						

CUSTOMER VALUES

Functional Product Values: Level 1

Although all four value categories are important, having functional elements is a necessity because they provide practical and useful value.

Emotional Product Values: Level 2

You'll need emotional value elements to connect with your customer and give them a certain feeling that makes them comfortable to purchase your product.

Life Changing Product Values: Level 3

When your product offer life changing value elements it mean that you promise your customers a personal transformation of some kind.

Social Impact Product Values: Level 4

At the top of the pyramid, you are delivering value that does not only affect your customer but some group at large.

The Elements of Value Pyramid

Products and services deliver fundamental elements of value that address four kinds of needs: functional, emotional, life changing, and social impact. In general, the more elements provided, the greater customers' loyalty and the higher the company's sustained revenue growth.

SOCIAL IMPACT



Self-transcendence

LIFE CHANGING



Provides hope



Self-actualization



Motivation



Heirloom



Affiliation/belonging

EMOTIONAL



Reduces anxiety



Rewards me



Nostalgia



Design/aesthetics



Badge value



Wellness



Therapeutic value



Fun/entertainment



Attractiveness



Provides access

FUNCTIONAL



Saves time



Simplifies



Makes money



Reduces risk



Organizes



Integrates



Connects



Reduces effort



Avoids hassles



Reduces cost



Quality



Variety



Sensory appeal

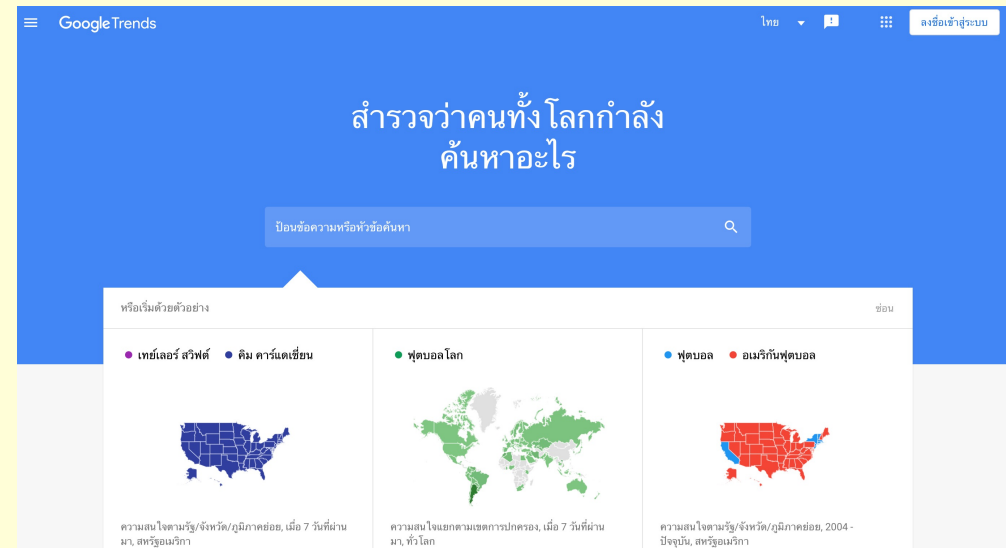
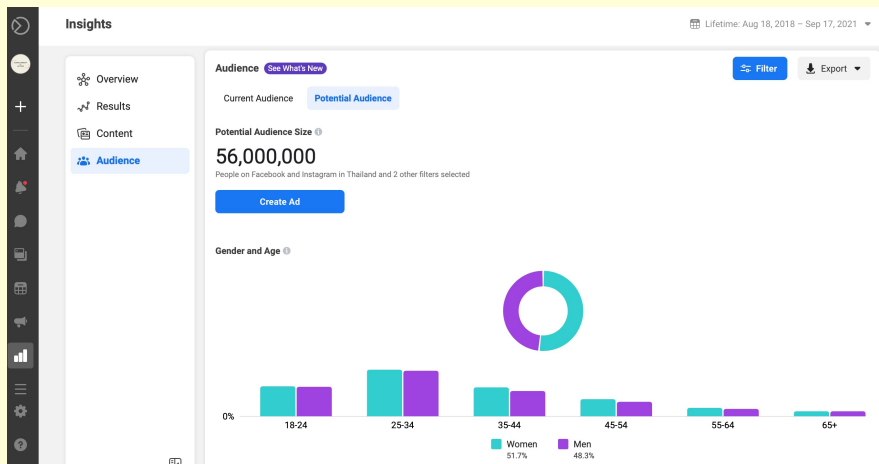


Informs

Sources: <https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>, <https://snowball.digital/blog/the-elements-of-value>

ข้อสังเกต

- การถามลูกค้าอาจไม่นำมาซึ่งการรู้ปัญหาที่แท้จริง
- ต้อง Empathy ลูกค้า ด้วยกระบวนการต่างๆ เช่น สังเกตพฤติกรรม ไปทดลองใช้บริการจริง วิเคราะห์จากฐานข้อมูลที่มีอยู่
 - Mystery customer
 - Database, Facebook Audience insights, Google Trends



3.2 การประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน

ผลความพึงพอใจและความผูกพัน
ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

พัฒนายกระดับการบริการและ
กระบวนการปฏิบัติงาน

ยกระดับความพึงพอใจและความ
ผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วน
ได้ส่วนเสีย



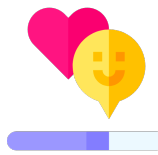
กำหนดแนวทาง/วิธีการ
ประเมินความพึงพอใจและ
ความผูกพัน



ประเมินความพึงพอใจและ
ความผูกพันของผู้รับบริการ
และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



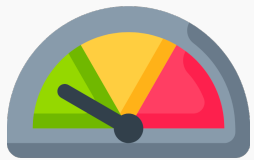
วิเคราะห์ผลความการประเมินความ
พึงพอใจและความผูกพันของ
ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



เชื่อมโยงผลการประเมินความพึงพอใจ
และความผูกพันของผู้รับบริการและผู้
มีส่วนได้ส่วนเสียไปสู่การพัฒนา

การสำรวจความพึงพอใจและความผูกพัน

Ask from customers



Customer
satisfaction score

Net Promoter Score (NPS)

ใช้ในการประเมินความผูกพัน

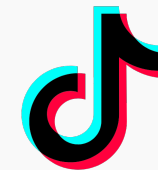


Analyze customer

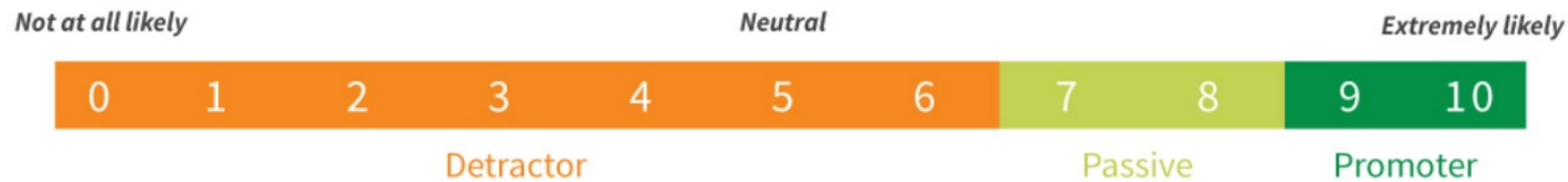
ตัวอย่าง

- อัตราการสนับสนุน (Support tickets volume)
- การมีส่วนร่วม (Interactions)
- การตอบสนอง (first response)

Monitor social media



NET PROMOTER SCORE (NPS)



$\% \text{ PROMOTERS} - \% \text{ DETRACTORS} = \text{NPS (NET PROMOTER SCORE)}$

- Net Promoter Score®, or NPS®, measures customer experience and predicts business growth.
- **Promoters** (score 9-10) are loyal enthusiasts who will keep buying and refer others, fueling growth.
- **Passives** (score 7-8) are satisfied but unenthusiastic customers who are vulnerable to competitive offerings.
- **Detractors** (score 0-6) are unhappy customers who can damage your brand and impede growth through negative word-of-mouth.



Detractors

(score 0-6) are unhappy customers who can damage your brand and impede growth through negative word-of-mouth



Passives

(score 7-8) are satisfied but unenthusiastic customers who are vulnerable to competitive offerings.



Promoters

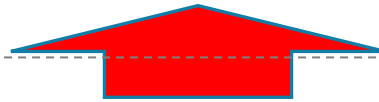
(score 9-10) are loyal enthusiasts who will keep buying and fuel growth by referring others.

$$\text{😊} \% - \text{😡} \% = \text{NPS}^{\text{®}}$$

Sources: <https://www.netpromoter.com/know/>, <https://www.qualtrics.com/au/experience-management/customer/net-promoter-score/?rid=ip&prevsite=en&newsite=au&geo=TH&geomatch=au>

3.3 การสร้างนวัตกรรมบริการและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม

การบริการหรือกระบวนการปฏิบัติงานสามารถตอบสนองกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักขององค์กรเฉพาะกลุ่ม และเฉพาะบุคคล



วิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ค้นหาวิธีการ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม และบุคคล



ดำเนินการปรับปรุง พัฒนา ประเมินผล ทบทวน และเรียนรู้เพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

DESIGN THINKING ขั้นตอน Design Thinking **PROCESS**

Empathise



Define



Ideate



Prototype



Test



1. **Empathy** : เน้นหลัก “เอาใจเขามาใส่ใจเรา” พยายามเข้าใจผู้ใช้ให้มากที่สุด
2. **Discover** : ค้นพบปัญหาของผู้ใช้และมองเห็นโอกาสที่จะแก้ไขปัญหานั้น
3. **Define** : เลือกและสรุปแนวทางความเป็นไปได้
4. **Develop** : พัฒนาและต่อยอดแนวคิดไปสู่ขั้น Prototype
5. **Test** : นำ Prototype ไปทดสอบกับผู้ใช้
6. **Deliver** : นำเสนอผลลัพธ์สุดท้าย (Solution) ออกไปสู่ตลาดจริง

การทดลองหรือทดสอบไอเดีย

โครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab : Gov Lab)

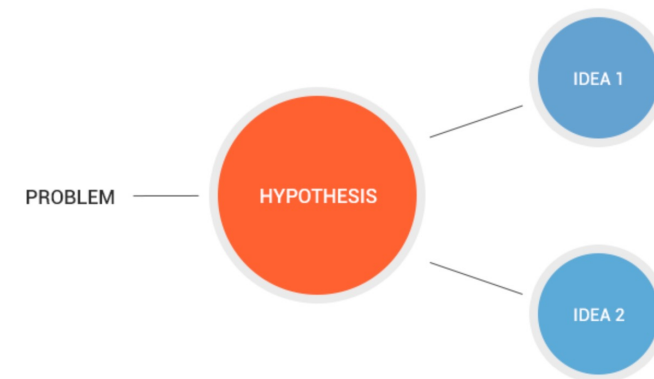
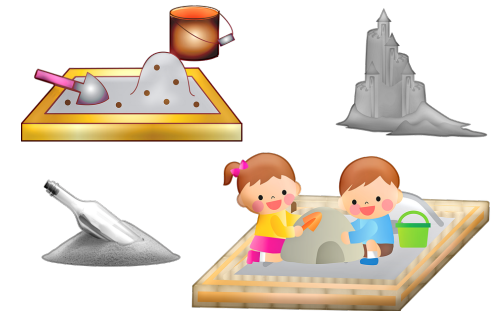
โครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) เป็นความร่วมมือระหว่างสำนักงาน ก.พ.ร. กับหน่วยงานพันธมิตร ประกอบด้วย โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP) ประจำประเทศไทย ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ (TCDC) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีหน่วยงานนำร่องระดับกระทรวง 4 หน่วยงาน ประกอบด้วย

- กระทรวงพาณิชย์
- กระทรวงมหาดไทย
- กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- และกระทรวงสาธารณสุข



Sandbox

คือพื้นที่เพื่อทดลองหรือ
ทดสอบไอเดีย



Source: <https://www.marketingoops.com/exclusive/how-to/brand-sand-box-to-test-content-marketing/>

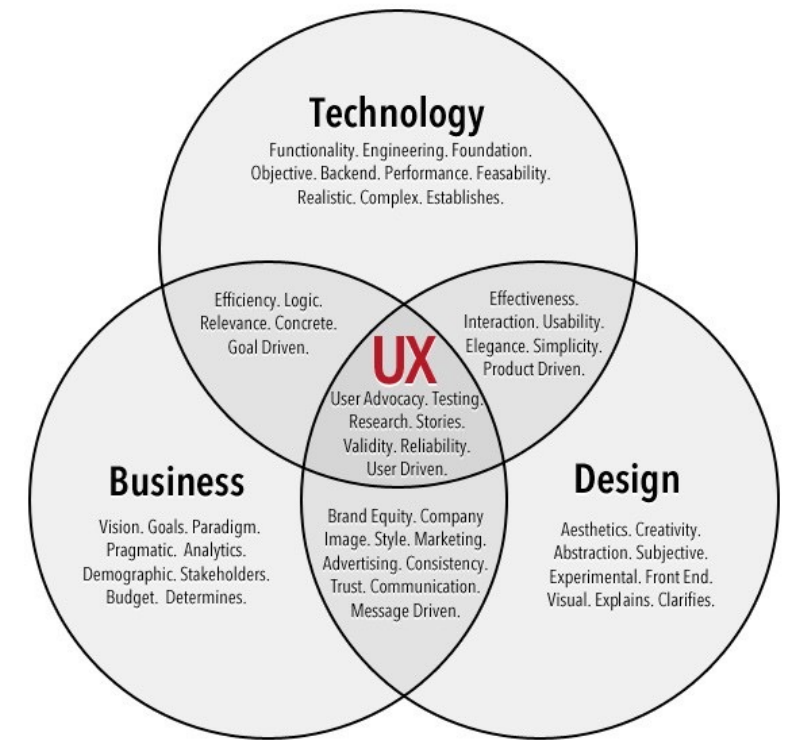
UX (USER EXPERIENCE)

- **User EXperience** หรือที่เรียกว่า UX คือ ประสบการณ์ของผู้ใช้งาน ต่อการใช้งานของผู้ใช้งาน (Usability) และการเข้าถึง (Accessibility)
- UX ที่ดี
 - เป็นมิตรกับผู้ใช้งาน
- UX ไม่จำเป็นต้องเป็นเทคโนโลยีเสมอไป
- Empathy ทำความเข้าใจลูกค้าอย่างลึกซึ้ง หรือใช้ข้อมูลเชิงลึก (Insights) เพื่อค้นหาปัญหา (Pain point) ของลูกค้า



UI (User Interface) คือ จุดเชื่อมต่อกับผู้ใช้งาน

Source: <https://betteruxui.com/what-is-ux-ui/>



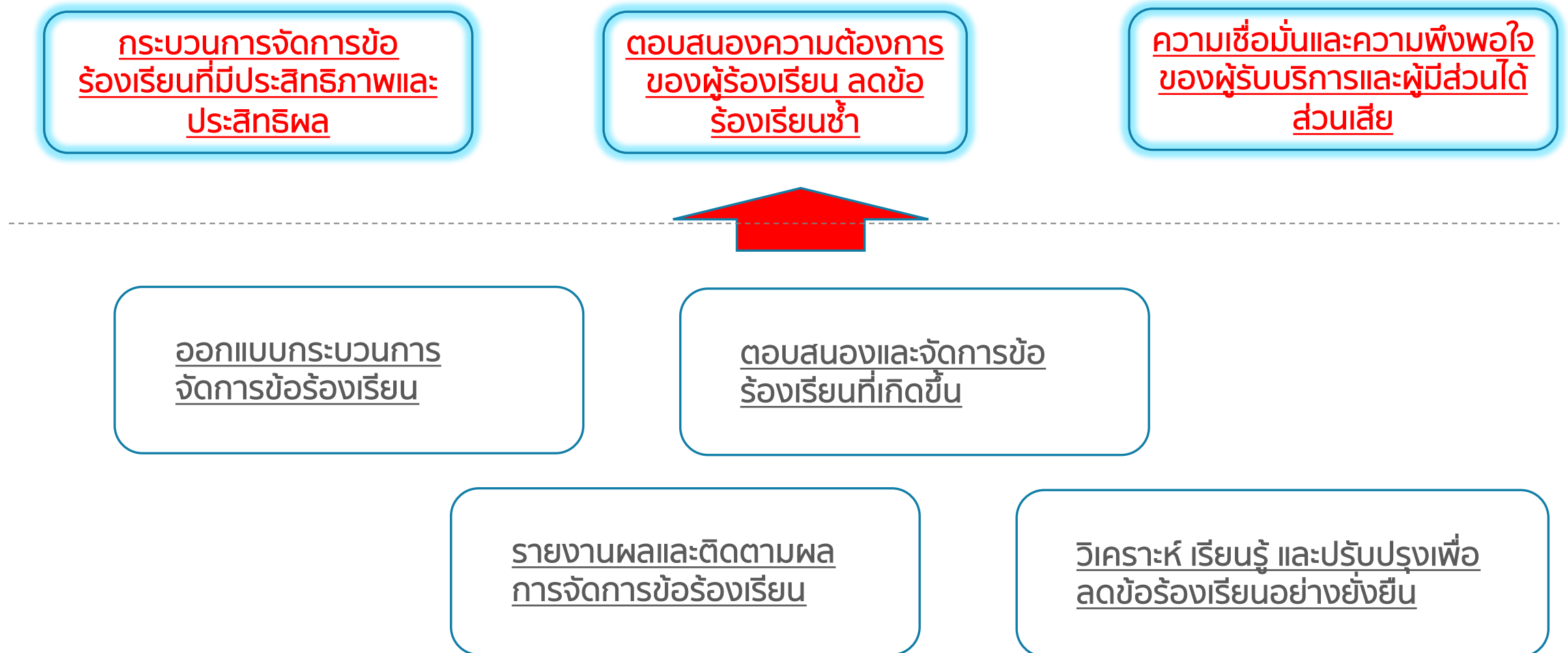
Source: www.interaction-design.org

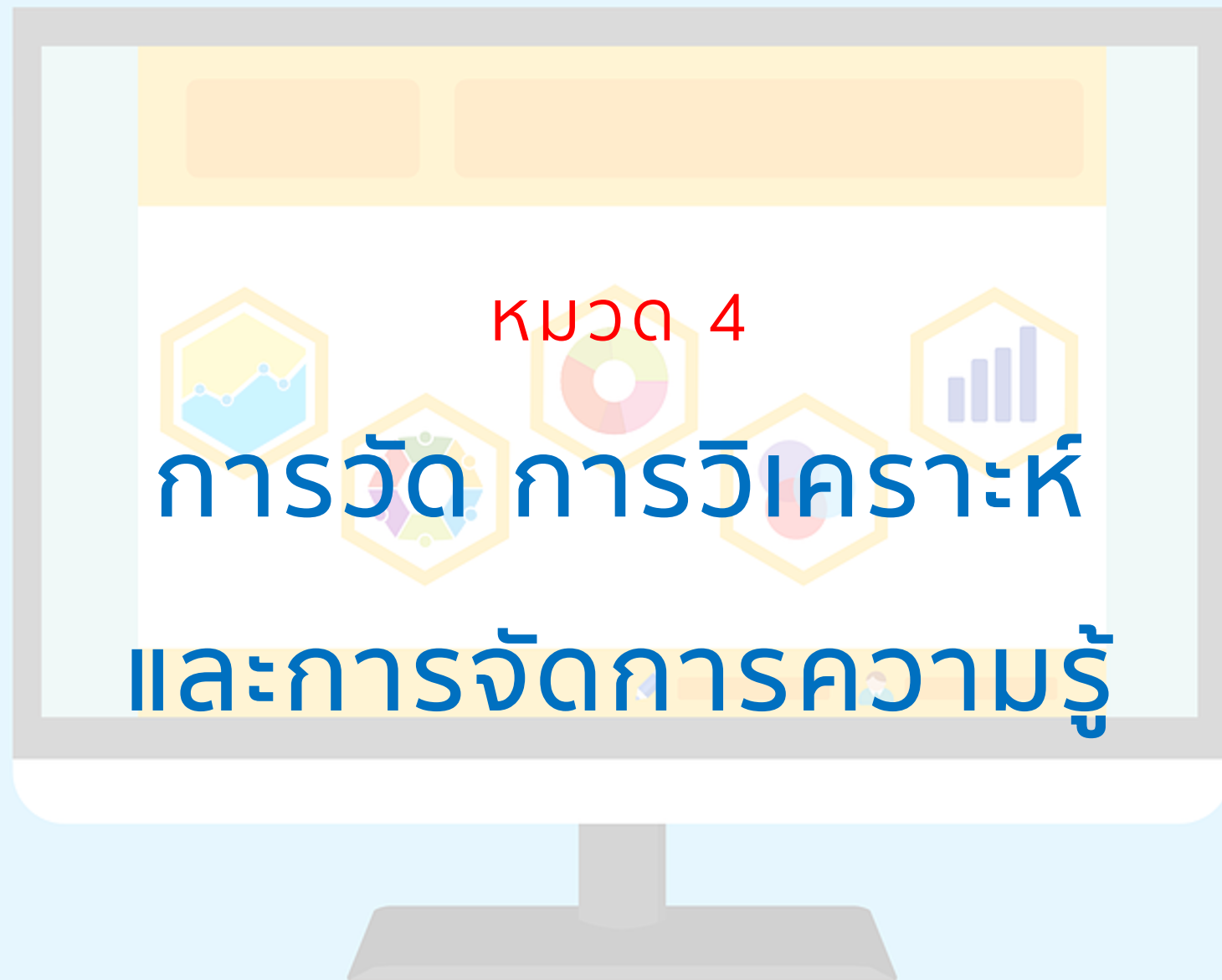


Source: <https://medium.com/honeybadgerhq/a-saucy-explanation-of-ux-ui-and-user-research-c9b58ca17017>



3.4 กระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็วและสร้างสรรค์





หมวด 4

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

เป้าหมาย:

มีข้อมูลสารสนเทศของตัววัดในการ

ติดตามงาน เพื่อ แก้ไขปัญหา และ

ตอบสนองได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ ทันเวลา และ

เชิงรุก

กำหนดตัววัดเพื่อการติดตามงานอย่างมีประสิทธิภาพ

วิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดในทุกระดับเพื่อ
แก้ไขปัญหา

ใช้ความรู้และองค์ความรู้ในการแก้ไขปัญหา เรียนรู้และมี
เหตุผล

บริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และปรับระบบการ
ทำงานเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ

4.1 การกำหนดตัววัดเพื่อการติดตามงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สารสนเทศของตัววัดเพื่อการตัดสินใจและ
การใช้ประโยชน์ของผู้ที่เกี่ยวข้อง



วิเคราะห์ กำหนด และคัดเลือก
ตัววัดที่สำคัญ



วางแผนและรวบรวมผลการ
ดำเนินงานของตัววัดที่สำคัญ



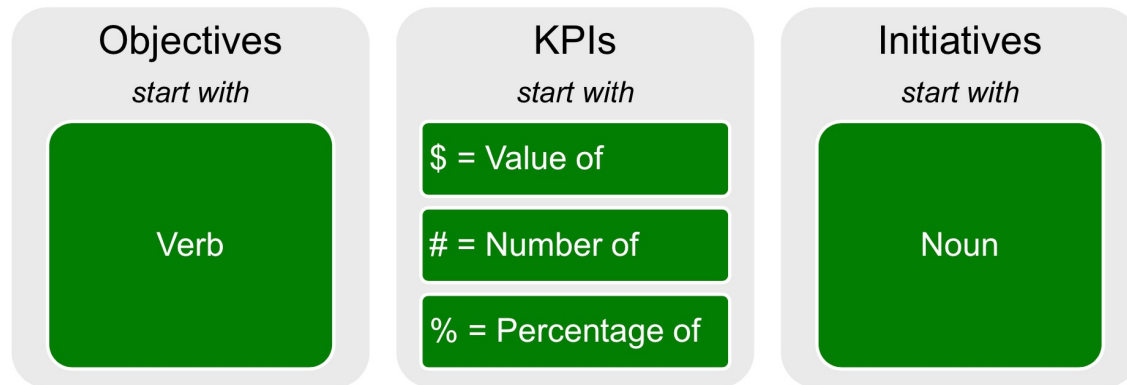
รวบรวมและจัดทำเป็นสารสนเทศใน
การติดตามและพัฒนางาน



จัดการข้อมูลสารสนเทศที่เป็น
ประโยชน์ต่อผู้ใช้งานทั้งภายในและ
ภายนอกองค์กร

Key Performance Indicators (KPI)

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ ใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานในเรื่องที่สำคัญ



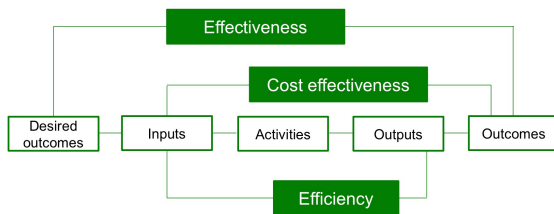
Source: The KPI Institute

LEADING VS LAGGING KPIs

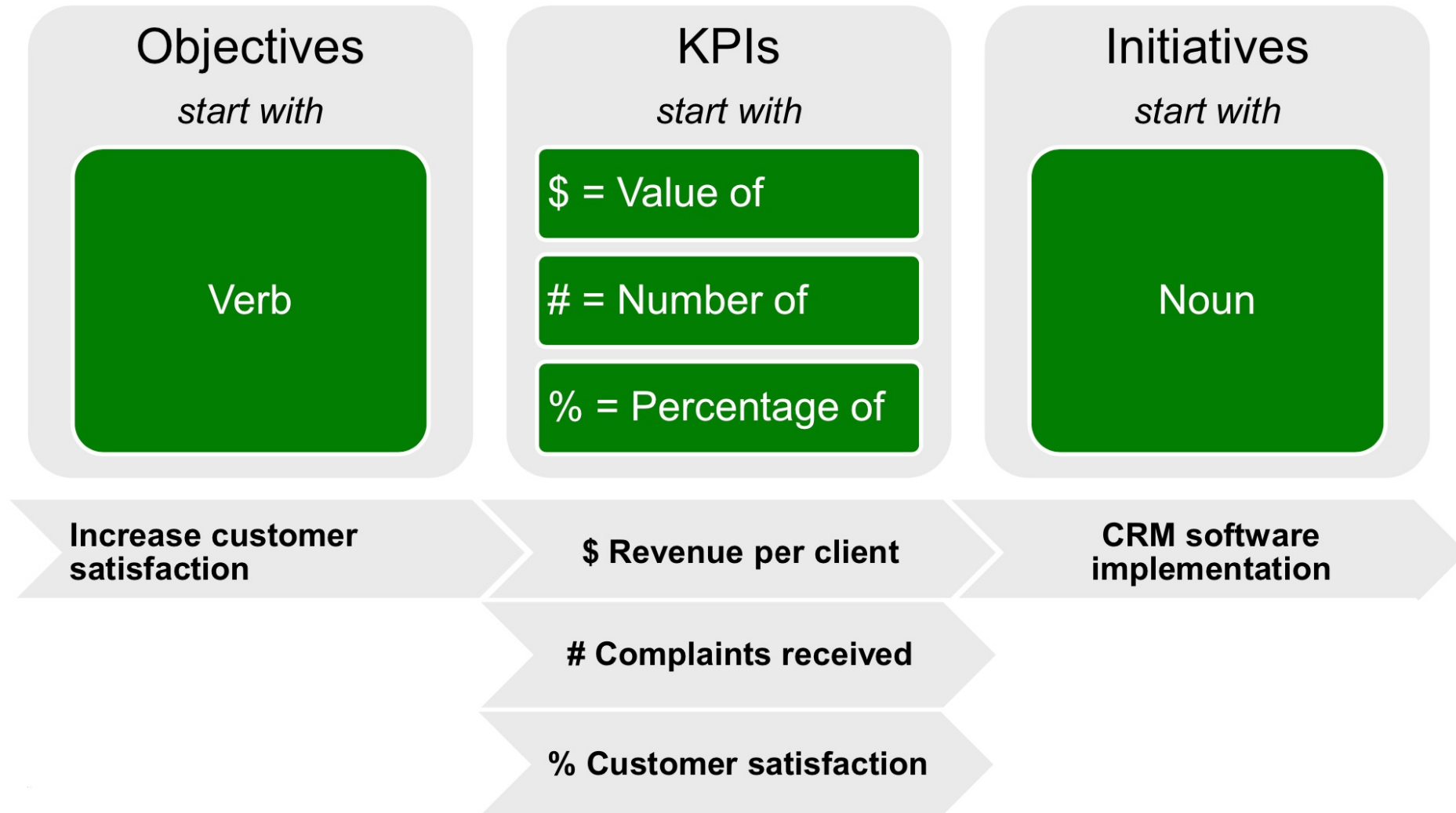


Strategy Map		Balanced Scorecard		Action Plan	
Theme: Improve Decision Making	Objective	Measurement	Target	Initiative	Budget
Financial Standardize on BI Tools → Lower BI TCO → Reduce License Fees	• Reduce BI Infrastructure Costs • Reduce Labor Costs of BI resources	• # of BI environments • Annual BI Tool maintenance & support fees	• One • < \$75k	• BI Tool Consolidation Project • Coterminous SW License negotiations	• \$150k • 1 FTE Supply Mgt (80 hrs.)
Internal Customers Increase Productivity of Knowledge Workers → Provide cost-effective Innovative BI Solutions	• Provide efficient & easier access to info • Provide latest BI SW functionality - capabilities	• End-User Satisfaction Survey • # of Self-Service Knowledge Workers • # of BI Services available	• 85% Favorable • 250 • 15 Services	• Online User Survey Project • BOE Upgrade	• \$5k • \$350k
IT Service Management Support → Training → Gain efficiency through process improvement	• Improve 1 st time incident resolution • Develop Online Training Programs • Improve tracking of BI support incidents • Reduce number of Help Desk intake channels	• % of 1 st time incident resolutions • Time to resolve BI incidents • # of online BI training courses • # of Help Desk intake channels	• 60% • 4 hours • 10 intro, 5 advanced • (2) – 800#, Online entry	• BI-specific Education Program • BI Incident Management improvement Program • Service Desk Reengineering Program	• \$150k • \$150k • \$200k
Learning Knowledge Management Repository → R&D BI Lab	• Develop the necessary BI skills • Develop lab environment for innovation	• # of repository entries • Avg. Rating of entry • Availability of BI lab configuration	• 50 per month • 4 out of 5 • 95.999%	• Repository incentive program • Configure BOE Lab environment	• \$50k • \$100k

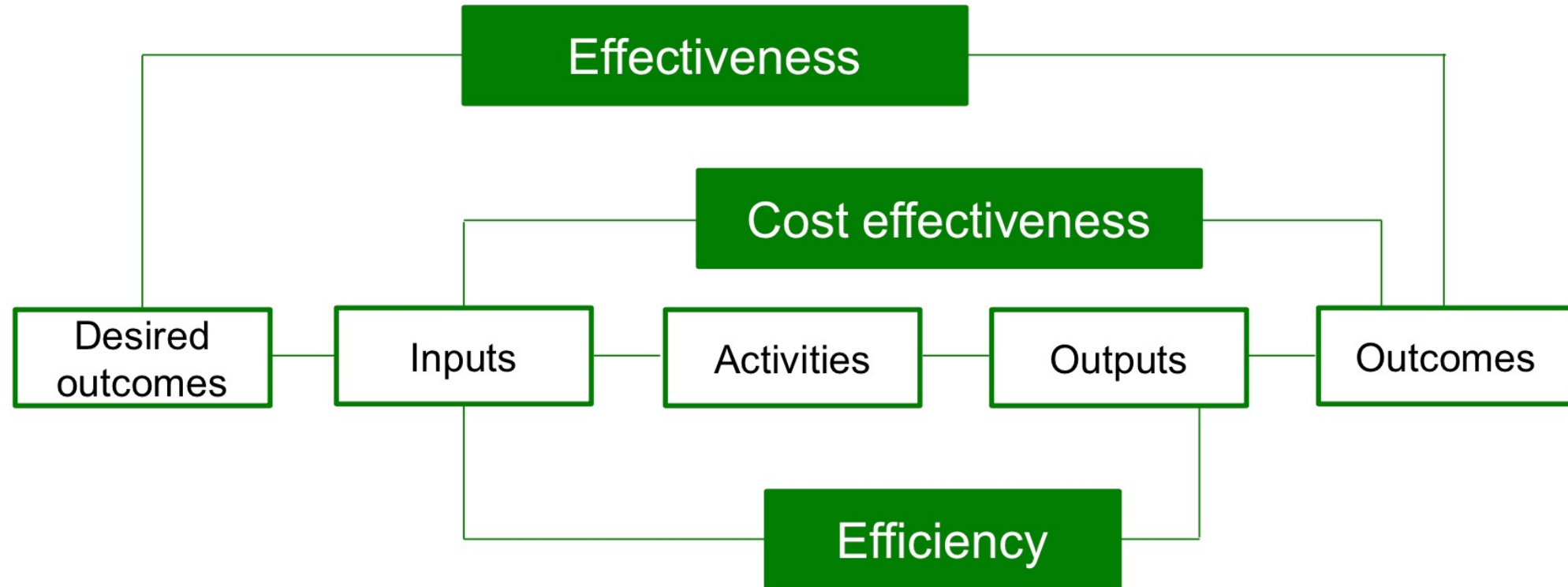
VALUE FLOW / PROGRAM LOGIC ANALYSIS



TERMINOLOGY STANDARDS



VALUE FLOW / PROGRAM LOGIC ANALYSIS



- **Efficiency** = extent to which time, effort or cost are well used for the intended purpose.
- Used to relay the capability of a specific application of effort to produce a specific outcome effectively with a minimum amount of waste, expense and effort.
- **Effectiveness** = the extent to which a desired effect is achieved
- Used to relay the capability of producing a desired outcome, the success in achieving a given result.

การกำหนดตัวชี้วัด

- Focus on Improvement
- Focus on Action

- บอกให้รู้ถึงสิ่งที่ต้องการจะวัด

- ตัวชี้วัดไม่จำเป็นต้อง Quantify ได้เสมอไป
- อาจจะเป็นลักษณะ Verify

- ไม่เน้นที่ปริมาณ

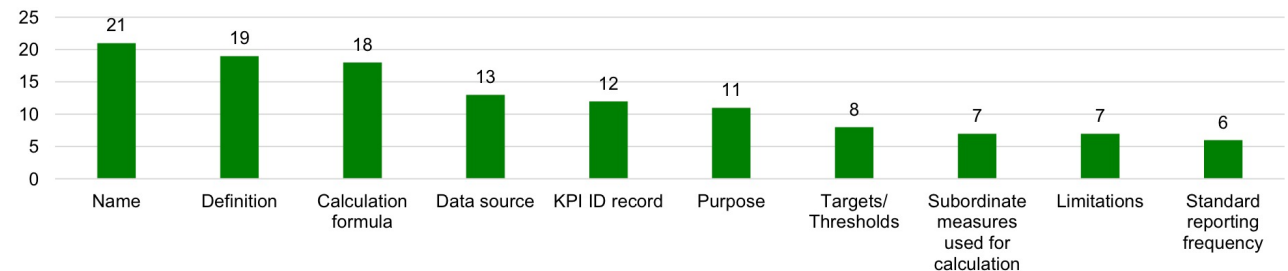
ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี (CHARACTERISTICS OF GOOD KPIs)

1. มีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. แสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญ
3. ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็น ิเทดู (Leading Indicators) และผล (Lagging Indicators)
4. ประกอบด้วยมุมมองที่หลากหลาย
5. ต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ
6. สามารถควบคุมตัวชี้วัดได้อย่างน้อยร้อยละ 80
7. สามารถวัดผลได้ และเป็นที่น่าสนใจของทั้งองค์กร
8. เป็นเครื่องมือในการติดตามการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
9. ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งหรือพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้องภายในองค์กร

KPI DOCUMENTATION FORM DESIGN

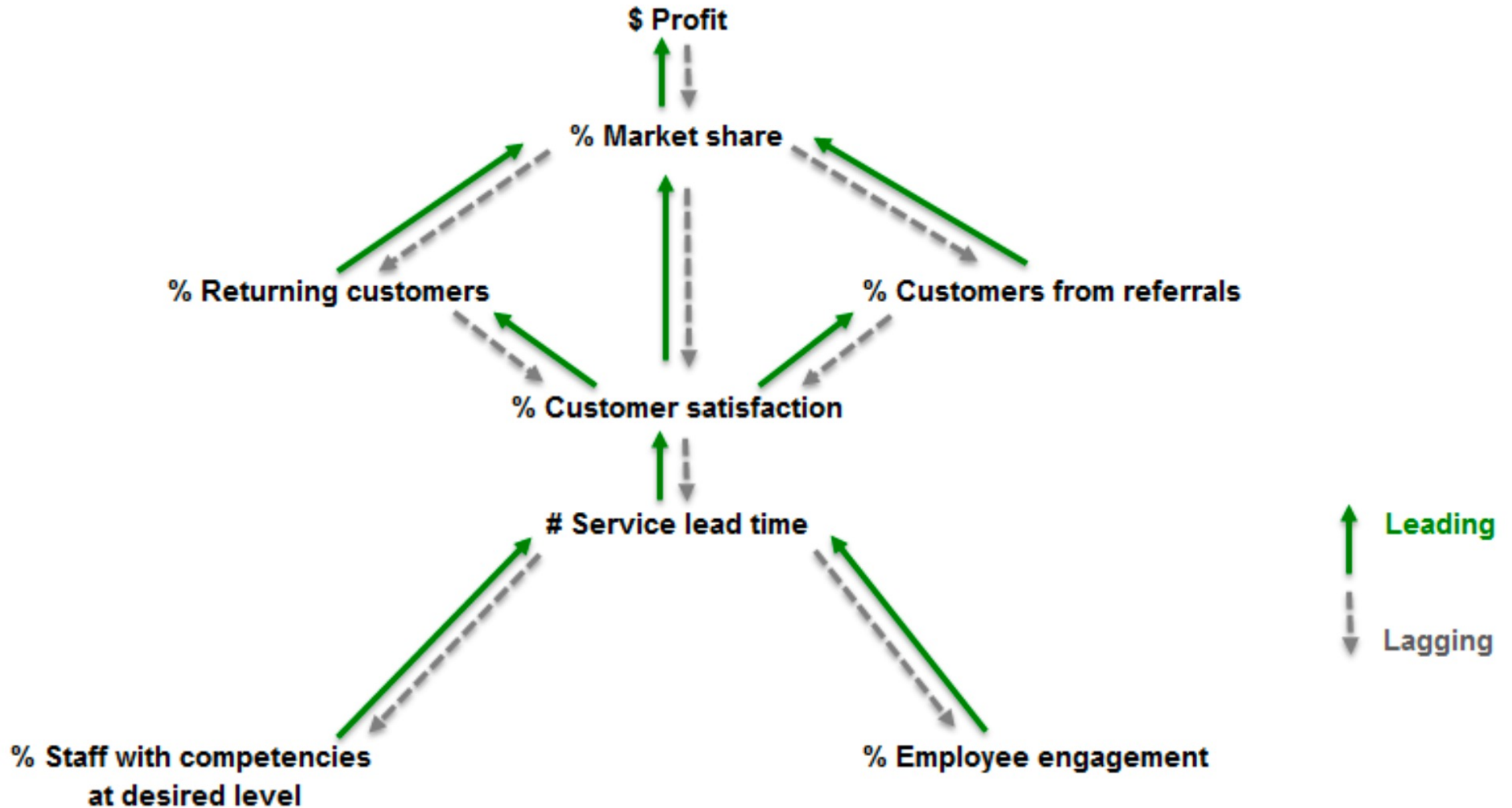
Form sections	Fields
Identification	Name, number, functional area
Definition	Link to strategic objective
Calculation	Sub-measures, formula, trend
Orientation	Meaning, impact, implementation level, indicator type
Purpose	Link to strategic objective
Data profile	Automation, frequency, time-lag, integrity, limitations
Targets	Intervals, benchmarking fit
Administration	Owner, custodian, source

- Organizations use on average 12 different field to document a KPI
- The most popular fields are:





LEADING VS LAGGING KPIs

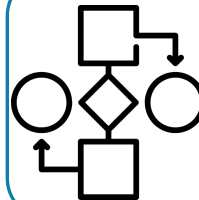


4.2 การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดในทุกระดับเพื่อ การแก้ปัญหา

นำผลการวิเคราะห์ไปเชื่อมโยงสู่การแก้ไข
ปัญหาและการพัฒนา



วิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูล
ตัวชี้วัดกับเป้าหมายและคู่เทียบ



ค้นหาสาเหตุของปัญหาและคาดการณ์
ผลการดำเนินงานในอนาคต

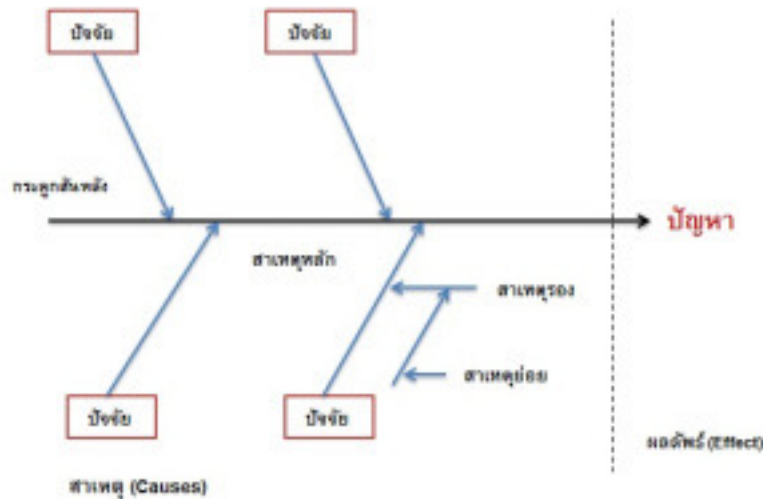


เชื่อมโยงไปสู่การแก้ไขปัญหา

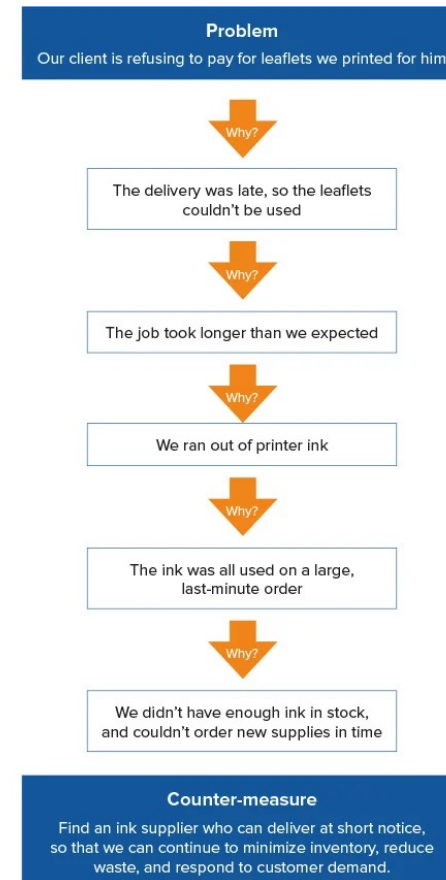
ROOT CAUSE ANALYSIS

- เป็นแนวคิดในการวิเคราะห์ต้นเหตุหรือสาเหตุของปัญหา
- เครื่องมือที่ได้รับความนิยม

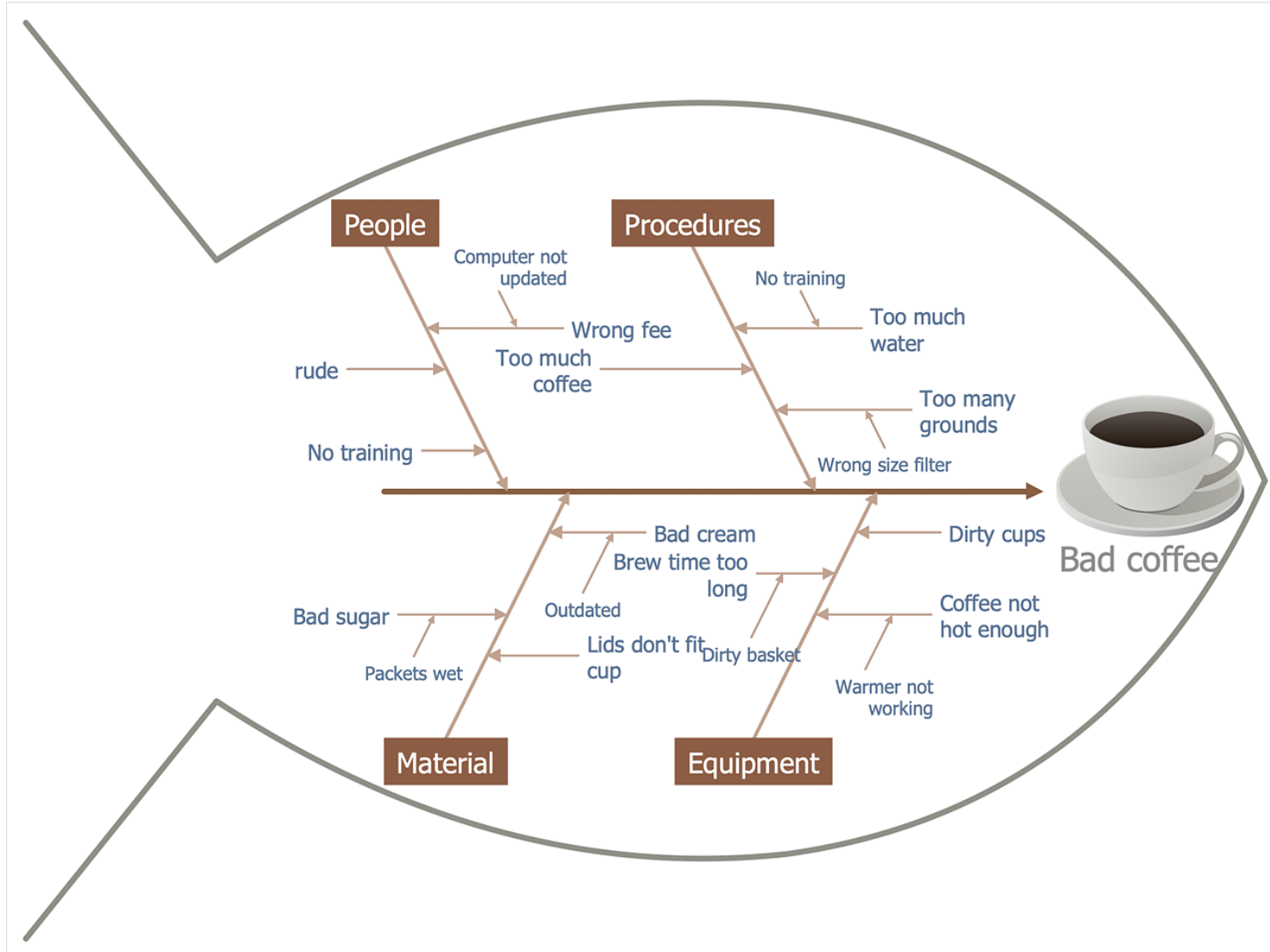
Fishbone diagram



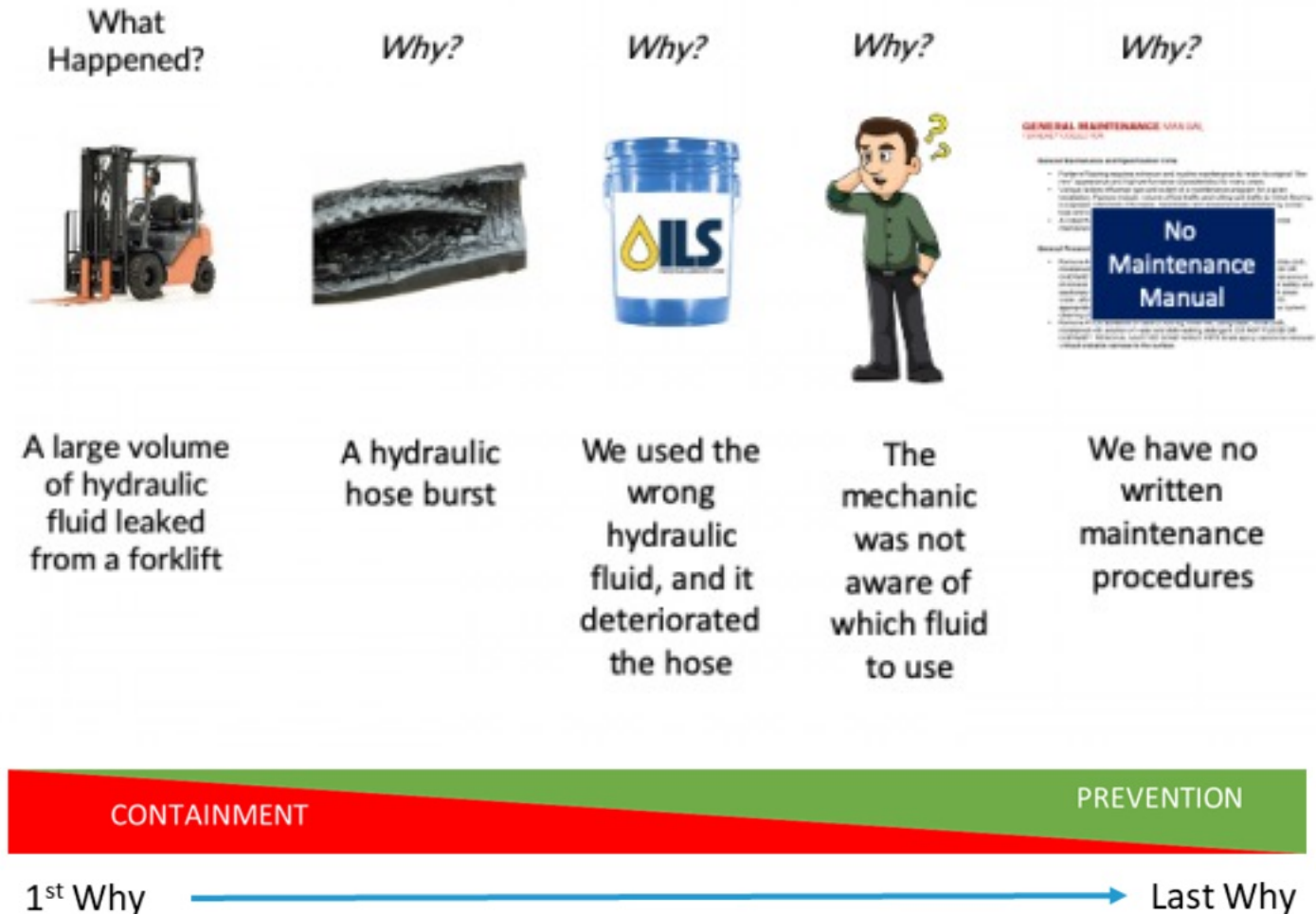
5 Whys



Source: <https://www.mindtools.com>



5 Why Example #1 – Hydraulic Fluid Leak



เพลง กบเอ๋ยทำไมจึงร้อง



กบเอ๋ยทำไมจึงร้อง

W1 เพราะว่าท้องมันปวด

W2 เพราะว่าข้าวมันดิบ

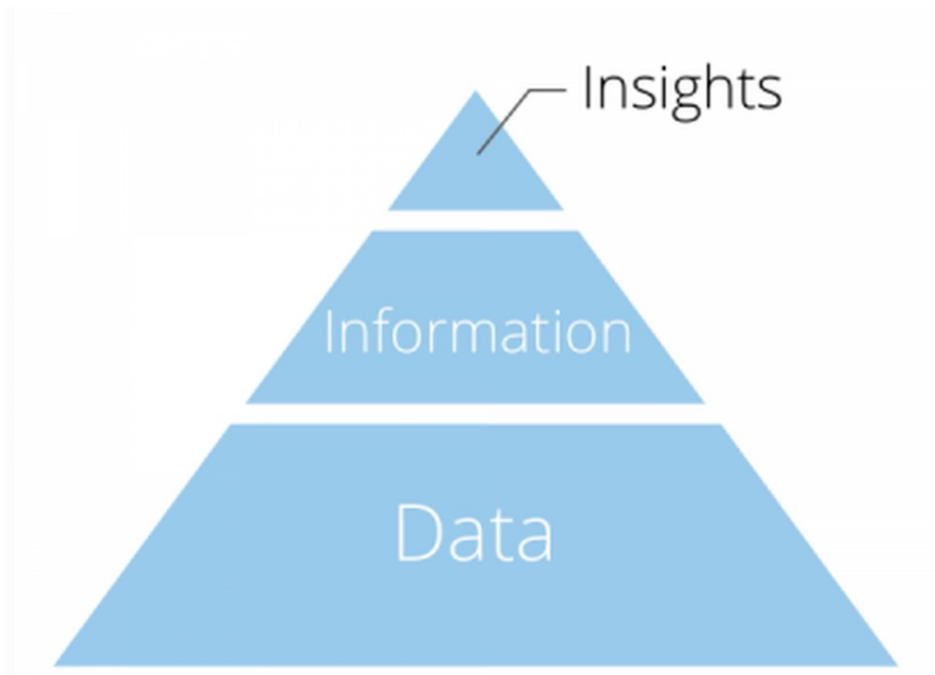
W3 เพราะว่าไฟมันดับ

W4 เพราะว่าพื้นมันเปียก

W5 เพราะว่าฝนมันตก

W6 เพราะว่ากบมันร้อง

FROM DATA TO INSIGHTS

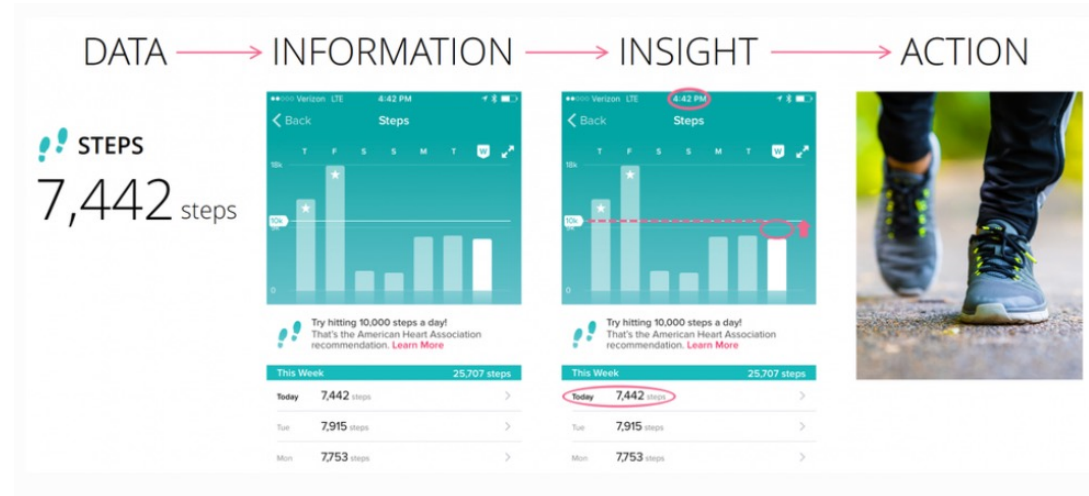


การวิเคราะห์ข้อมูลแบบพื้นฐาน
(Descriptive analytics)

การวิเคราะห์แบบเชิงวินิจฉัย
(Diagnostic analytics)

การวิเคราะห์แบบพยากรณ์
(Predictive analytics)

การวิเคราะห์แบบให้คำแนะนำ
(Prescriptive analytics)



เมื่อนำสารสนเทศมาวิเคราะห์ (Analytic) กลับกรอง และตีความด้วยรูปแบบต่างๆ จะนำไปสู่สารสนเทศหรือองค์ความรู้ในเชิงลึก (Insights) เพื่อใช้ในการตัดสินใจ

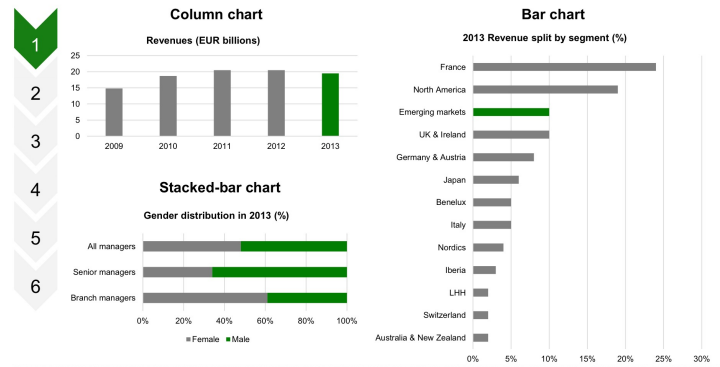
สารสนเทศ (Information) หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านการจัดการ ประมวลผล เชื่อมโยงความสัมพันธ์ และแปลความหมาย ด้วยวิธีการที่เหมาะสมและถูกต้อง

ข้อมูล (data) หมายถึง ข้อเท็จจริงที่เป็นตัวเลข ข้อความ หรือรายละเอียดซึ่งอาจอยู่ในแบบต่าง ๆ

TYPE OF PERFORMANCE VISUALIZATION

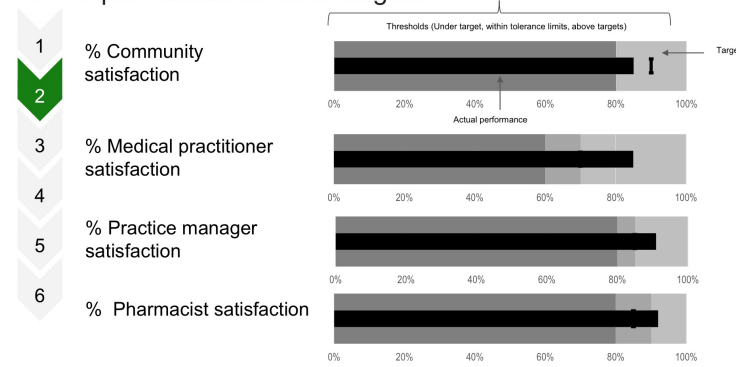
BAR CHARTS

For Comparing individual levels



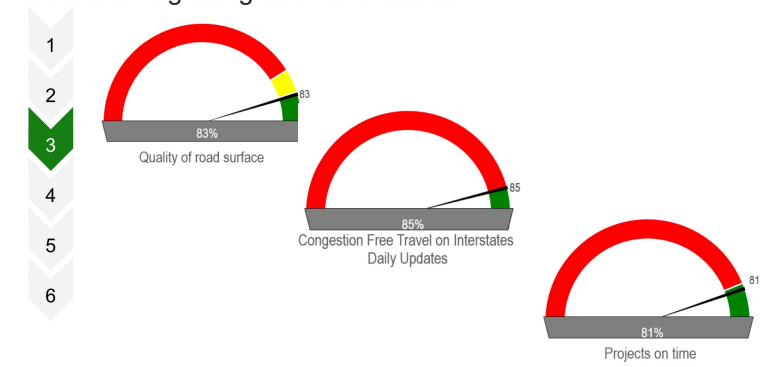
BULLET GRAPH

To compare actual result to targets



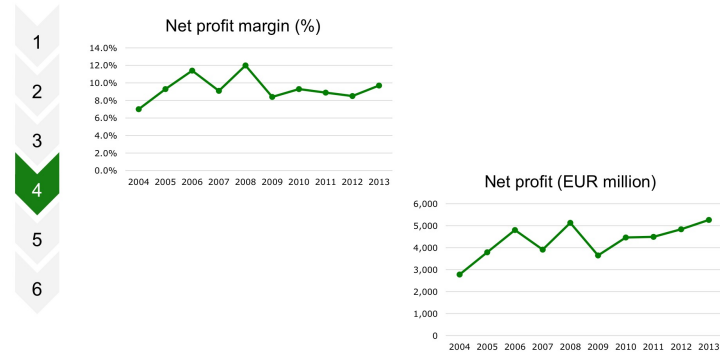
DIAL CHARTS

Useful for signaling threshold values



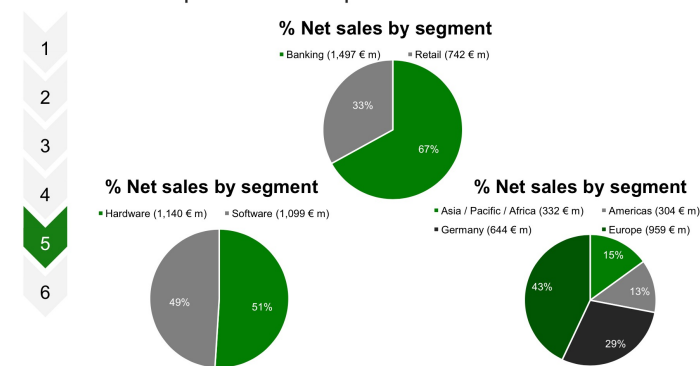
LINE CHARTS

Useful to track trends



PIE CHARTS

Useful to compare different parts of a whole



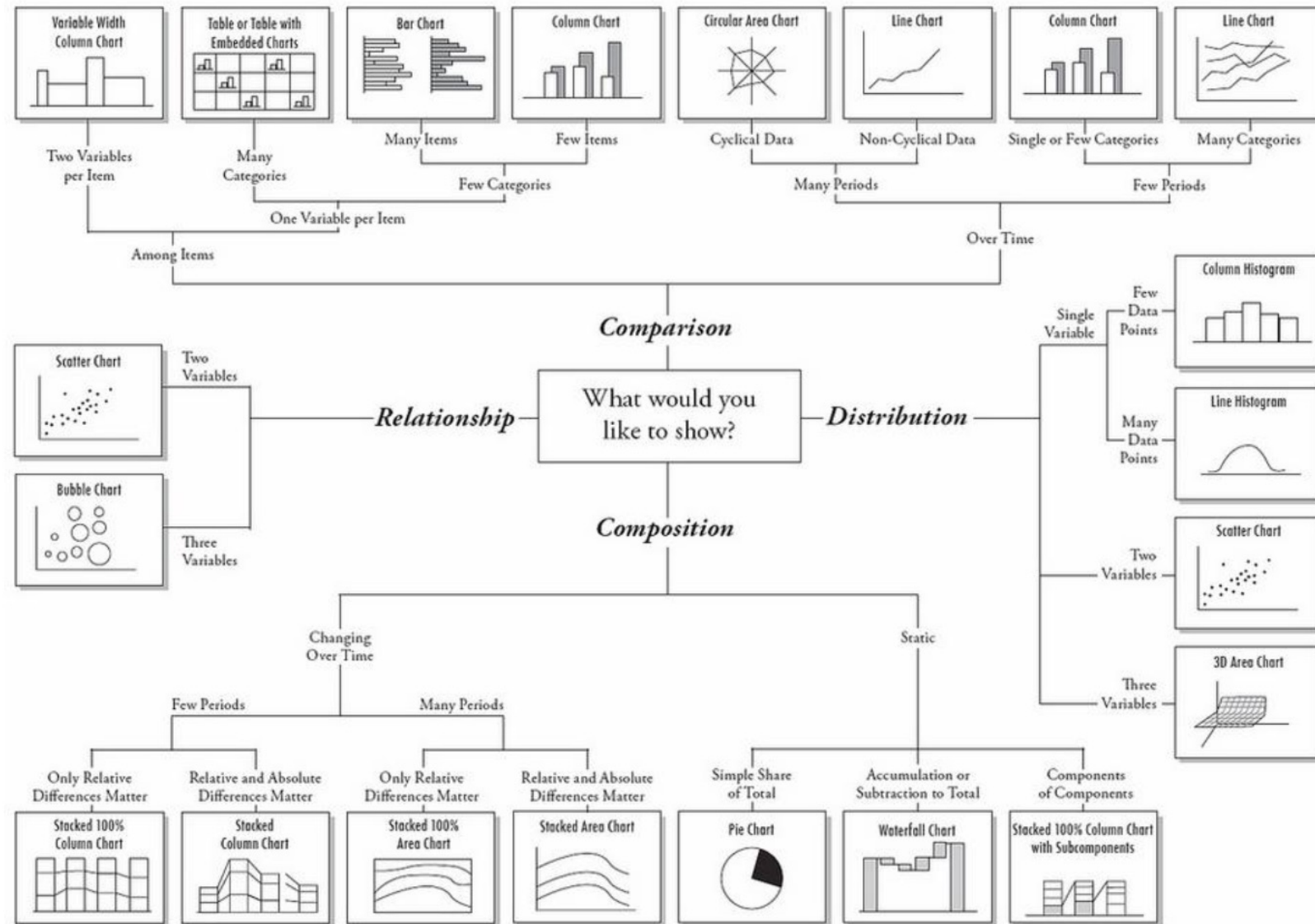
SPARKLINE

To show data trends in a condensed manner

KPI	2007	2008	2009	2010	2011	Trend
# Customer satisfaction with HR solutions, products and services	84	84	84	80	100	
# Retirement claims processing timeliness (days)	30	42	41	108	125	
% Customers satisfied with overall retirement services	87%	83%	85%	81%	76%	
# Days to pay Federal Employees Group Life Insurance claims	6.7	6.3	5.5	4.3	4.4	
% Agencies with violations of veterans preference laws, rules and regulations	25%	33%	18%	33%	30%	
% Health benefits claims processed within 30 working days	97%	99%	98%	99%	98%	
% Deficient investigations due to errors in investigation processing	0.12%	0.10%	0.08%	0.16%	0.15%	
% Payments processed using Prompt Pay Act guidelines	99.9%	99.9%	92.9%	85.3%	98.9%	
\$ Unit cost for processing retirement claims	80.03	74.28	81.97	105.94	107.62	
% Federal long-term care insurance program customers satisfied with overall customer	97%	98%	99%	93%	92%	

GRAPHS SELECTION

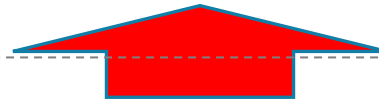
Chart Suggestions—A Thought-Starter



4.3 การใช้ความรู้และองค์ความรู้ของส่วนราชการในการแก้ปัญหา เรียนรู้และมีเหตุผล

องค์ความรู้ที่สำคัญของส่วนราชการมีความพร้อมในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานขององค์กร และต่อยอดไปสู่การพัฒนา

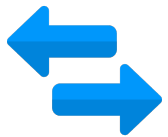
เกิดนวัตกรรมและการพัฒนาจากการจัดการความรู้ที่สร้างผลกระทบและมูลค่าเพิ่มแก่ประชาชน



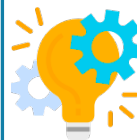
กำหนดองค์ความรู้ที่สำคัญ



รวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้



ถ่ายทอด ส่งต่อ แลกเปลี่ยนองค์ความรู้



เชื่อมโยงต่อยอดองค์ความรู้ไปสู่การพัฒนาองค์กรและสร้างนวัตกรรม



Source : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

4.4 การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ และการปรับระบบการทำงานเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ

ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล และระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ มั่นคงปลอดภัย

เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานหรือลดต้นทุนขององค์กร และอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้งาน



สำรวจและวิเคราะห์ความต้องการด้านข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัล



ออกแบบและพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล



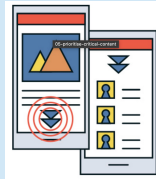
ป้องกันความเสี่ยงและการโจมตีด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

HOW TO MAKE YOUR WEBSITE USER-FRIENDLY

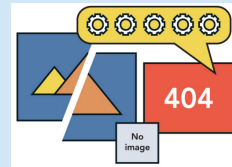
- ในปี 2017 เจ้าหน้าที่ 10 คนจาก Government Technology Agency (GovTech) ของประเทศสิงคโปร์ ได้เข้าไปเป็น mystery-shopping ในเว็บไซต์ของรัฐมากกว่า 700 เว็บไซต์ เพื่อดูว่าเว็บเหล่านั้นใช้งานและเข้าใจได้ง่ายหรือไม่
- 10 tips** to make your website user-friendly



1. Avoid having a cluttered page.



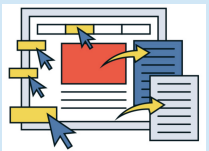
2. Prioritise critical content



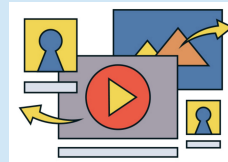
3. Test for broken links, broken images



4. Use a conventional design



5. Constantly provide feedback and cues to users.



6. Optimise images



7. Create a consistent experience.



8. Provide effective assistance



9. Establish the website's purpose

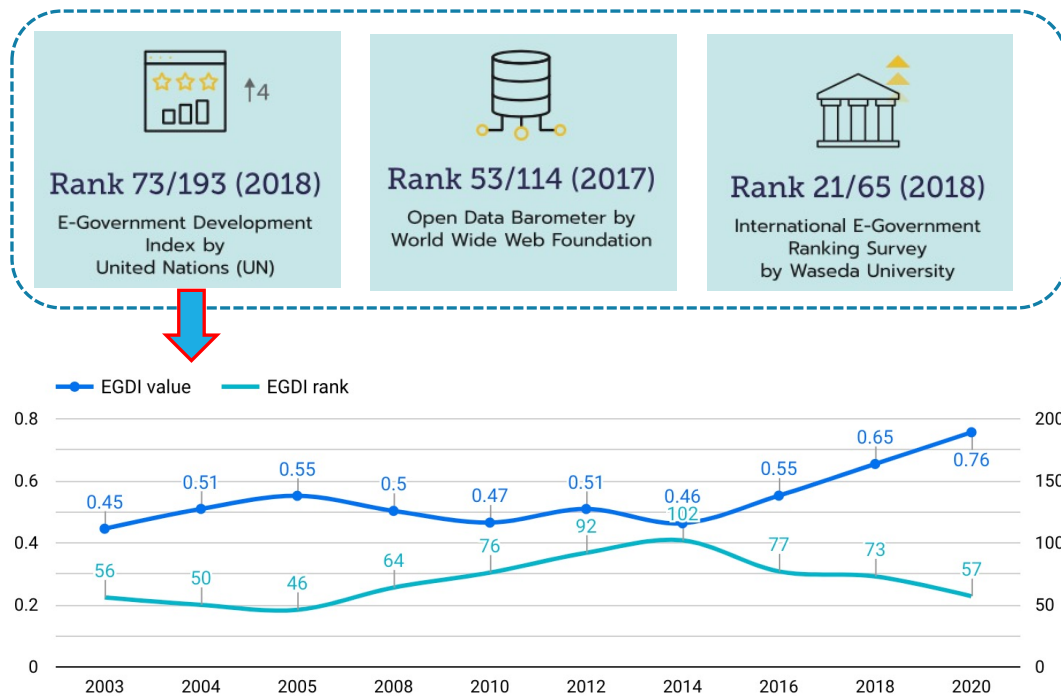


10. Make it easy for users to view content

Source: Singapore Government Technology Agency (GovTech)

E-GOVERNMENT

Thailand E-Government ranking



UNITED NATIONS
New York, 2020
publicadministration.un.org

รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government):

องค์การสหประชาชาติ United Nations (UN) จัดทำรายงานการจัดอันดับความพร้อมของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government) โดยพิจารณาจากดัชนีหลัก 1)บริการออนไลน์ 2)โครงสร้างพื้นฐานด้านโทรคมนาคม และ 3)ทุนมนุษย์

Online Service Index (OSI) questions

- “information about” something such as laws, policies, legislation or expenditures
- “existence of” a feature such as social networking tools
- “ability to” do something on the website i.e. run a transaction

BREAKING NEWS



อย่าหลงเชื่อ!
 ผู้แอบอ้างหลอกลวงให้
 บริการกู้เงินและโอน
 ในนามธนาคาร

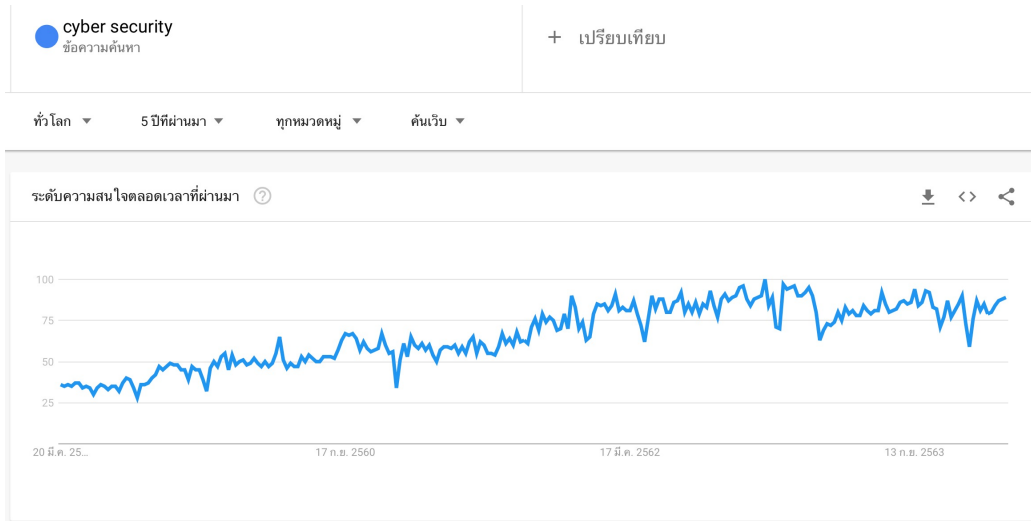
ระวังเว็บปลอม

Source : <https://mgronline.com/tags/เว็บไซต์ปลอม>, <https://www.thairath.co.th/tags/เว็บไซต์ปลอม>

CYBER SECURITY

แนวโน้มด้าน Cyber Security มีความสำคัญเพิ่มขึ้นในระยะเวลาที่ผ่านมา

Google trend



Companies should assess threats and develop controls to the most critical.

Assets



Data

Threats

- Data breach
- Misuse or manipulation of information
- Corruption of data

Controls

- Data protection (eg, encryption)
- Data-recovery capability
- Boundary defense



People

- Identity theft
- "Man in the middle"
- Social engineering
- Abuse of authorization

- Controlled access
- Account monitoring
- Security skills and training
- Background screening
- Awareness and social control



Infrastructure

- Denial of service
- Manipulation of hardware
- Botnets
- Network intrusion, malware

- Control of privileged access
- Monitoring of audit logs
- Malware defenses
- Network controls (configuration, ports)
- Inventory
- Secure configuration
- Continuous vulnerability assessment



Applications

- Manipulation of software
- Unauthorized installation of software
- Misuse of information systems
- Denial of service

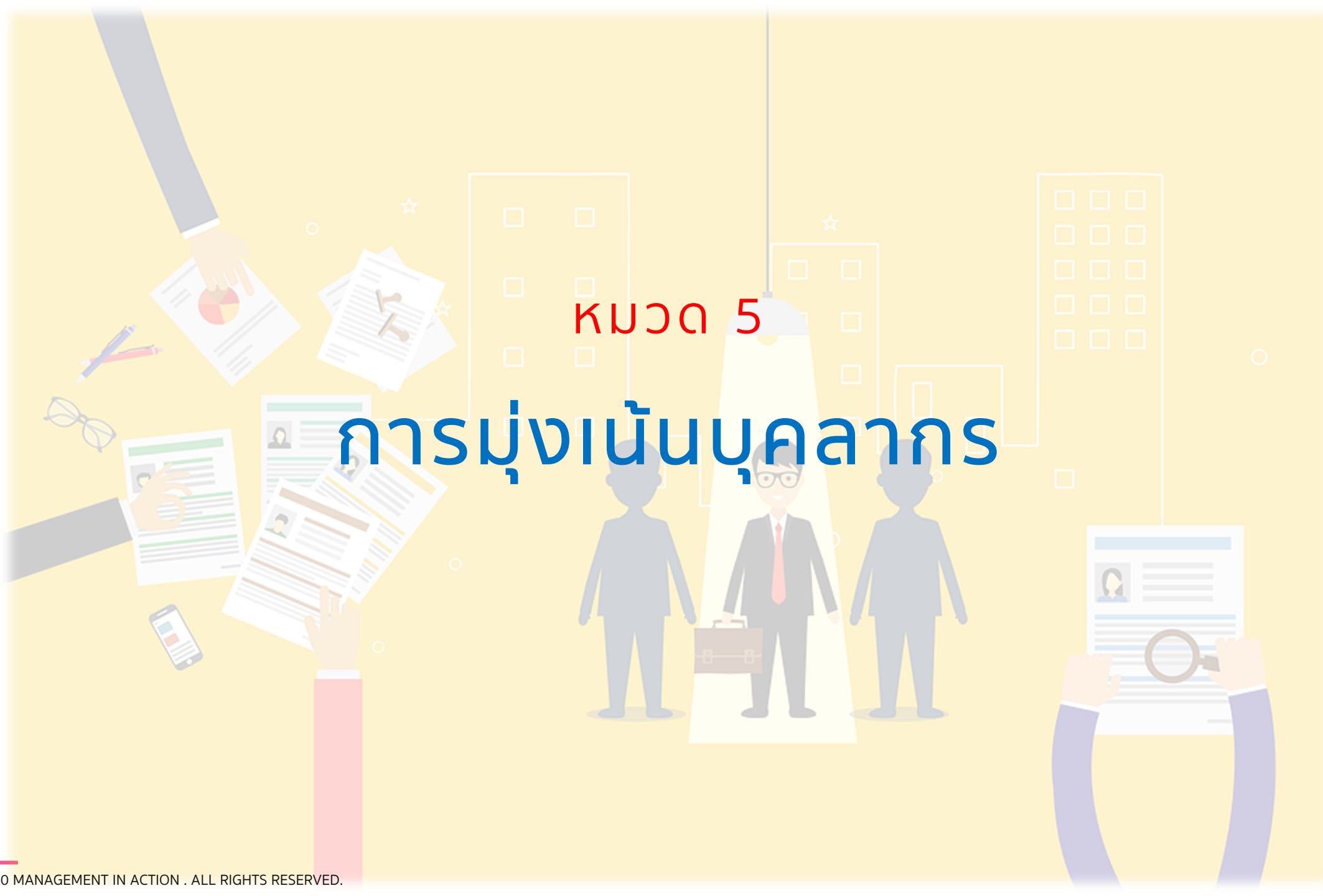
- Email, web-browser protections
- Application-software security
- Inventory
- Secure configuration
- Continuous vulnerability assessment

Source: European Union Agency for Network and Information Security; The SANS Institute

Sources: Mckinsey, ar.co.th, Google trend

หมวด 5

การมุ่งเน้นบุคลากร



หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

เป้าหมาย:

มี ระบบการบริหารจัดการ
ด้านบุคลากรที่มี
ประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธ
ศาสตร์

ระบบการจัดการบุคลากรที่ตอบสนองยุทธศาสตร์และ
สร้างแรงจูงใจ

ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่ง
ผลสัมฤทธิ์

สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และความร่วมมือ

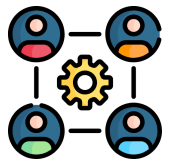
ระบบการพัฒนาบุคลากร

5.1 ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ

ระบบการจัดการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

ขีดความสามารถในการจัดการบุคลากรด้านโครงสร้าง สมรรถนะ และอัตรากำลัง มีความสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

ผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากรนำไปสู่การสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน



วิเคราะห์ความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร

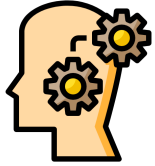


ประเมินช่องว่างด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง



บริหารจัดการด้านบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

การจัดการบุคลากร



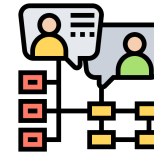
ขีดความสามารถ

ความสามารถของบุคลากรในส่วนราชการในการบรรลุผลสำเร็จของกระบวนการทำงานด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคลากร



อัตรากำลัง

จำนวนที่เพียงพอในการปฏิบัติงานเพื่อส่งมอบผลผลิตและการบริการที่ดีให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



โครงสร้าง

รูปแบบความสัมพันธ์และสายการบังคับบัญชา

วิเคราะห์อุปสงค์กำลังคน (Demand Analysis)

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรในด้านต่างๆ รวมถึงวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนและงานในอนาคตขององค์กร

วิเคราะห์อุปทานกำลังคน (Supply Analysis)

วิเคราะห์สภาพกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ในด้านกำลังคนที่มีอยู่ การเคลื่อนไหวของกำลังคน การสูญเสียกำลังคน และกำลังคนสำรองที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน

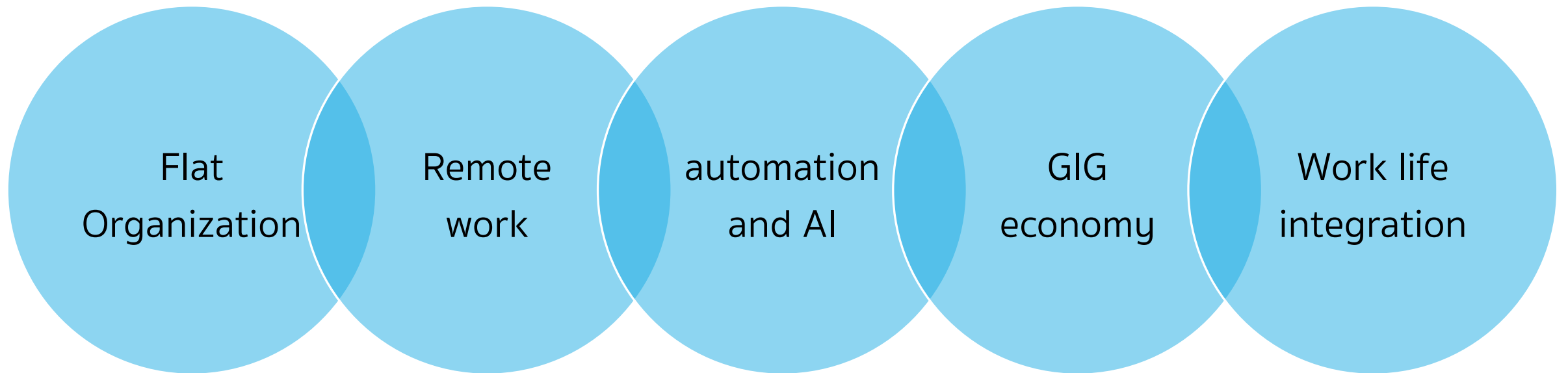
วิเคราะห์ส่วนต่างกำลังคน (Gap Analysis)

เปรียบเทียบกำลังคนที่ต้องการในอนาคตกับสภาพกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันทั้งในมิติของส่วนที่ขาดและส่วนที่เกิน รวมถึงในมิติของจำนวนและความรู้ความสามารถ

พัฒนากลยุทธ์การบริหารกำลังคน (Strategic Development)

พัฒนากลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาด้านกำลังคนทั้งในส่วนที่ขาดและส่วนที่เกินผ่านกลยุทธ์ในด้านต่างๆ เช่น การสรรหา พัฒนา วางแผนการทดแทน การปรับเปลี่ยนหมุนเวียน หรือโยกย้าย เป็นต้น

รูปแบบการทำงานในอนาคต

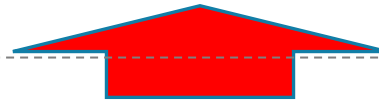


5.2 ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

การทำงานมีความปลอดภัย
มีความคล่องตัว

สนับสนุนให้เกิดความสำเร็จตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์การ

บูรณาการการทำงานร่วมกับ
เครือข่ายเพื่อผลสัมฤทธิ์ในระดับชาติ
และประโยชน์สุขของประชาชน



สภาพแวดล้อมและ
บรรยากาศในการทำงาน

ระบบนิเวศในการทำงาน (ECOSYSTEM) ที่ส่งเสริมและสนับสนุน การเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง



พัฒนากลไกในระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRM & HRD) ให้เชื่อมโยง สนับสนุน สอดคล้องซึ่งกันและกัน

- กระบวนการทางความคิด (Mindset) และทักษะ (Skillssets)
- เชื่อมโยง และสอดคล้องกับระบบอื่น ๆ ของการบริหารงาน บุคคล ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนกำลังคน การสรรหา และการเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development) การสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)



การพัฒนาที่สร้างการมีส่วนร่วม พัฒนาเครื่องมือและเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้

- ระบบ การจัดการการเรียนรู้ (Learning Management System - LMS) ระบบการจัดการข้อมูลความรู้ (Knowledge Management System) การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์และช่องทางต่าง ๆ แอปพลิเคชันออนไลน์ต่าง ๆ และ หนังสืออิเล็กทรอนิกส์



วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

- กำหนดให้เป็นค่านิยมร่วมของหน่วยงาน และรณรงค์ กระตุ้นให้ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาเพื่อให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว



สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งด้านร่างกาย และจิตใจ

- รูปแบบการดำเนินชีวิต ที่หลากหลายด้วยการผสานชีวิตส่วนตัวและการทำงานเข้าด้วยกัน (Work-Life Integration)



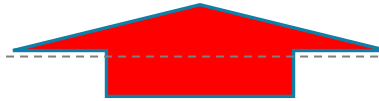
สร้างเครือข่าย เพื่อพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีรอบความคิดและทักษะที่จำเป็นในการสร้างสรรค์เพื่อประชาชน

5.3 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีและความร่วมมือ

บุคลากรมีแรงจูงใจ มีความ
ผูกพัน มีวัฒนธรรมการ
ทำงานแบบมืออาชีพ

ปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่า
ยึดมั่นประโยชน์ส่วนรวม และประโยชน์
สุขของประชาชน

รักษาและดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพ
ให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร



สำรวจและวิเคราะห์ปัจจัยที่มี
ผลต่อความผูกพันและ
แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

สร้างวัฒนธรรมการทำงาน
และแรงจูงใจกับบุคลากร

วัฒนธรรมการทำงาน



1.เป็นข้าราชการมืออาชีพ
(Professionalism)

2.เป็นข้าราชการที่มีจริยธรรม
(Ethical Value)

3.เป็นข้าราชการที่มีจิตสาธารณะ

คุณสมบัติที่ดี
สำหรับข้าราชการยุคใหม่

วัฒนธรรม
การทำงาน

ผู้ประกอบการภาครัฐ
(Public Entrepreneurship)

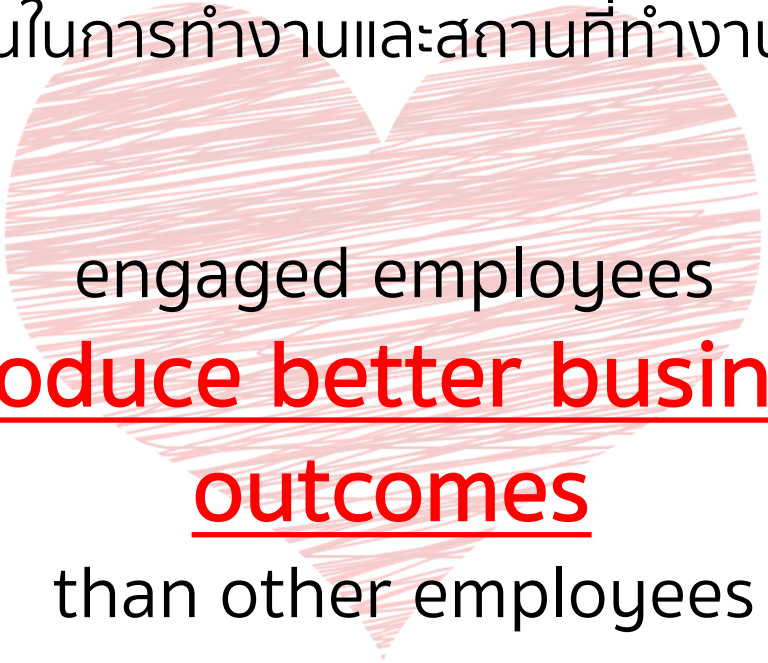
การผสมผสานระหว่าง “ความเป็นผู้ประกอบการ” ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากโอกาสเพื่อสร้างคุณค่า (value creation) และ “สาธารณะ” ที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับประโยชน์ของส่วนรวม เข้ามาร่วมกัน

ที่มา: สำนักงาน ก.พ.

รูปภาพ: สำนักงานสาธารณสุขนครสวรรค์

EMPLOYEE ENGAGEMENT

คนที่มีความผูกพันคือผู้ที่มีส่วนร่วมกระตือรือร้น
และมุ่งมั่นในการทำงานและสถานที่ทำงาน (Gallup)



engaged employees
produce better business
outcomes
than other employees

Engaged behaviors	Disengaged behaviors
มองโลกในแง่ดี	มองโลกในแง่ร้าย
เน้นความเป็นทีม	เน้นตัวเอง
มุ่งมั่นตั้งใจ	ขาดงานบ่อย
หาวิธีการแก้ไข	ทัศนคติในทางลบ
เสียสละ	เห็นแก่ตัว
มีแรงผลักดันการเรียนรู้	เน้นผลตอบแทนที่ตัวเงิน
ให้ความดีความชอบแก่ผู้อื่น	รับความดีความชอบไว้คนเดียว
ยอมรับความผิดพลาด	โยนความผิดให้ผู้อื่น

job satisfaction as the degree to which people enjoy doing their job

Extrinsic Motivation



Intrinsic Motivation



Source:
<https://research.cgu.edu/lead-labs/2015/09/22/motivations-to-lead/>

Motivational factors

Intrinsic



Curiosity



Problem-solving



Challenge



Recognition



Belonging

Extrinsic



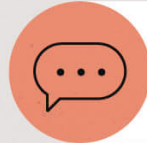
Incentives



Punishment



Money



Praise



Competition

ความอยากรู้

การแก้ปัญหา

ความท้าทาย

การยอมรับ

ความคู่ควร

ผลตอบแทน

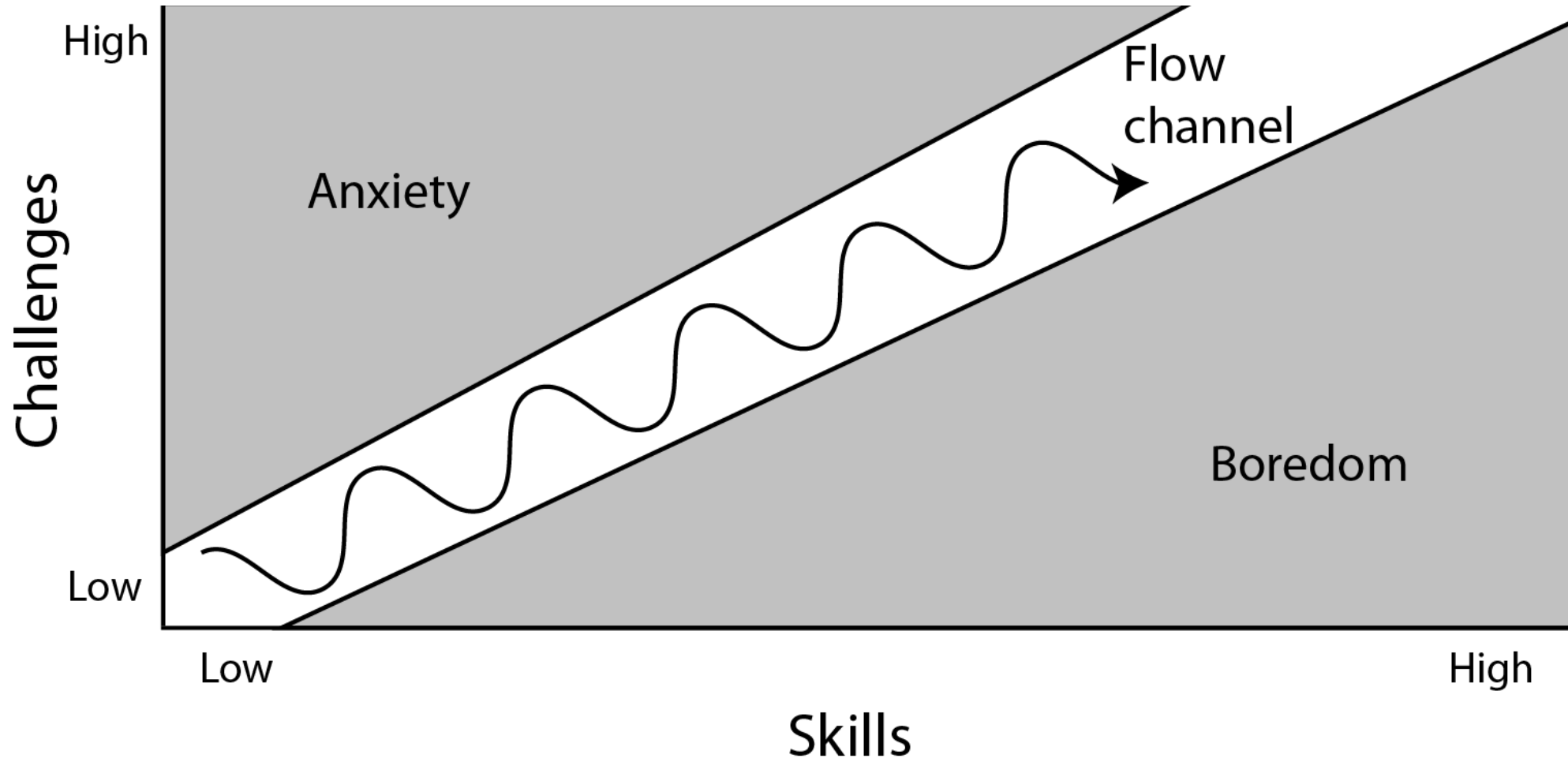
การลงโทษ

เงิน

การชื่นชม

การแข่งขัน

FLOW THEORY



PSYCHOLOGICAL SAFETY



ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรด้วยแนวคิด **GAMIFICATION**



Windows 7 Language
Quality Game



Zombies, Run!



Nike+



Pain Squad



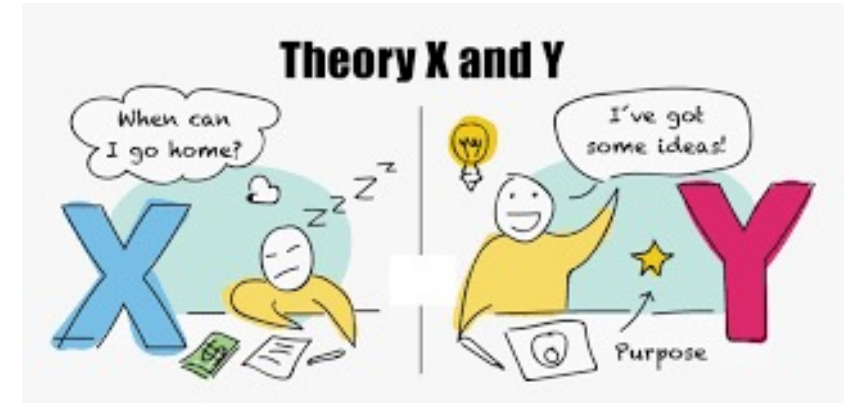
The Speed Camera
Lottery

Gamification

คือ การนำหลักการสำคัญ
ของเกมมาเป็นเครื่องมือ
ประยุกต์ใช้กับสิ่งที่ไม่ใช่เกม
เพื่อสร้างแรงจูงใจหรือ
ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

MCGREGOR'S MODEL OF MOTIVATION

McGregor's Theory X & Y	
Theory X	Theory Y
Work Avoiding	Work is natural
Need to control	Capable of self-direction
Avoid responsibility	Seek responsibility
Workers seek security	Can make a good decision



Source: <https://www.toppr.com/guides/fundamentals-of-economics-and-management-cma/leadership-and-management/mcgregors-model-of-motivation/>

5.4 ระบบการพัฒนาบุคลากร

บุคลากรได้รับการพัฒนาให้มี
สมรรถนะที่ตอบสนองความ
ต้องการขององค์กรและบุคลากร

บุคลากรมีขีดสมรรถนะและขีดความสามารถ
ที่ตรงกับความต้องการขององค์กร มีทักษะ
ที่จำเป็นในการขับเคลื่อนภาครัฐ

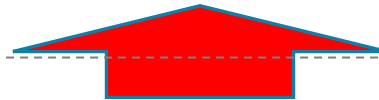
สร้างผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่เป็น
ประโยชน์ต่อภาครัฐและประชาชน

แสวงหาความจำเป็นและความ
ต้องการในการพัฒนาบุคลากร

วางแผนในการพัฒนาบุคคล

ดำเนินการในการพัฒนาบุคคล

ติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์
ในการพัฒนา



ทักษะในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยทักษะ 3 กลุ่ม คือ

(1) ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning & Innovation Skills)

- **1) Critical Thinking & Problem Solving** : ทักษะการคิดแบบซับซ้อน และทักษะการแก้ปัญหา
- **2) Creativity & Innovation** : ทักษะการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม
- **3) Communication & Collaboration** : ทักษะการสื่อสารและการประสานงาน

(2) ทักษะด้านสื่อและเทคโนโลยี (Information, Media, and Technology Skills)

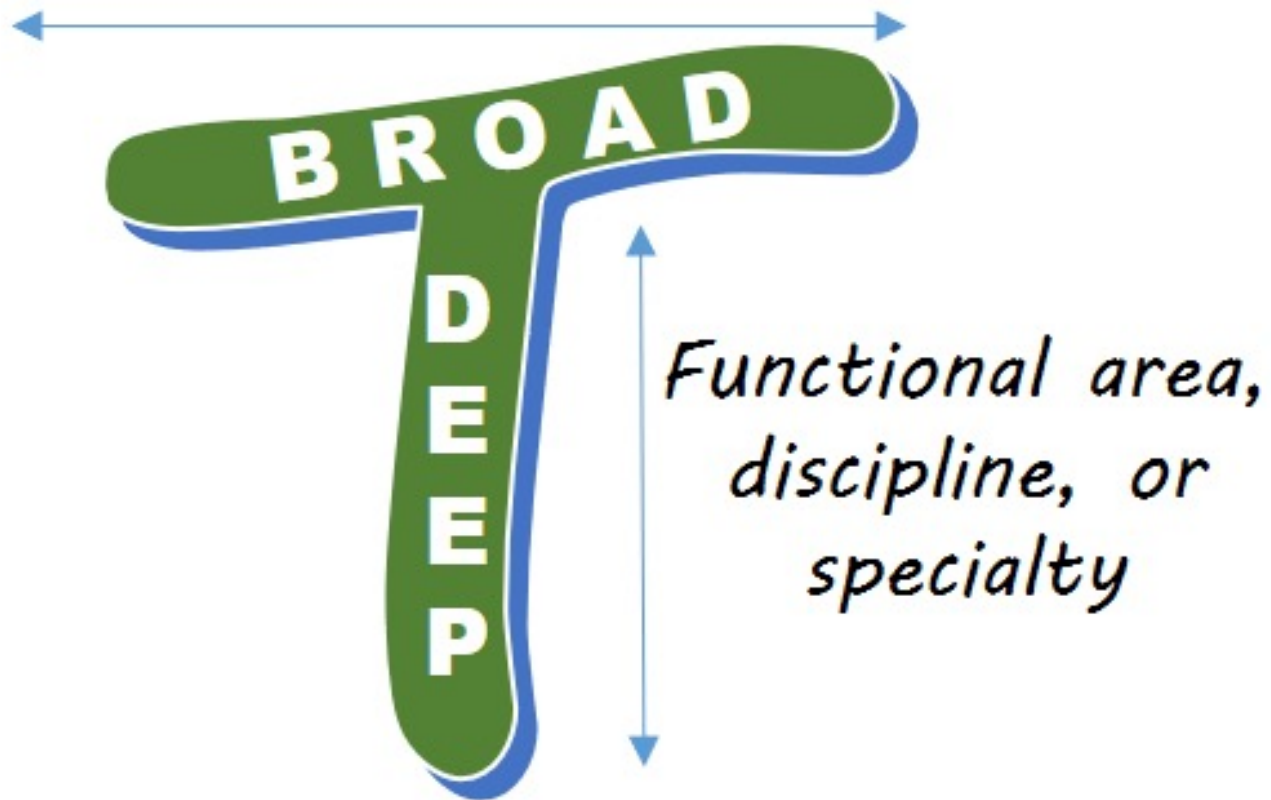
- **1) Information Literacy** : มีความรู้ความเข้าใจและสามารถใช้งานด้านการบริหารจัดการข้อมูลได้
- **2) Media Literacy** : มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการใช้สื่อต่างๆ
- **3) Technology Literacy** : มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการใช้ Technology

(3) ทักษะชีวิตและการทำงาน (Life and Career Skills)

- **1) Flexibility & Adaptability** : ความยืดหยุ่นและการปรับตัว
- **2) Initiative & Self Direction** : ความกล้าริเริ่มและความสามารถในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายด้วยตัวเอง
- **3) Social & Cross-cultural skills** : ทักษะในการเข้าสังคมและการเข้าใจวัฒนธรรมที่แตกต่าง
- **4) Productivity & Accountability** : การเพิ่มผลผลิต การทำงานให้มีประสิทธิภาพ และการมีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ทำหรือได้รับมอบหมาย
- **5) Leadership & Responsibility** : ทักษะในการเป็นผู้นำและความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย

T-SHAPED SKILL

*Ability to work outside
of core area*



รู้ลึก + รู้กว้าง

หมวด 6

การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

เป้าหมาย:

มีระบบบริหารจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล

เพื่อ
สร้างคุณค่าในการให้บริการ
และเพิ่มขีดความสามารถใน
การแข่งขัน

กระบวนการทำงานเชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

สร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการให้บริการ

ลดต้นทุนการใช้ทรัพยากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน

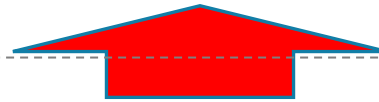
มุ่งเน้นประสิทธิผลทั้งองค์กร และผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ประเทศ

6.1 กระบวนการทำงานเชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

ระบบการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ (End-to-end process design)

การทำงานสอดคล้อง ประสาน เชื่อมโยง กระบวนการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ

สร้างคุณค่าที่ตอบสนองต่อประชาชนและประเทศอย่างยั่งยืน



วิเคราะห์ทบทวนปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบกระบวนการทำงาน

ออกแบบระบบปฏิบัติการและกระบวนการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ

นำกระบวนการและมาตรฐานที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ

กำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินการของกระบวนการ

เรียนรู้ พัฒนา ปรับปรุง สร้างนวัตกรรมของกระบวนการให้เกิดขึ้น

END TO END PROCESS

- กระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงกันตั้งแต่ต้นจนจบ (End-to-end process design) หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรตั้งแต่ต้นจนจบเพื่อนำไปสู่การตอบสนองคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ

The traditional supply chain focuses on each function

Benefit of end to end process

- ประสิทธิภาพของกระบวนการ (Better Operational Efficiency)
- ลดต้นทุน (Reduced Costs)
- การบริการที่รวดเร็ว (Faster Resolutions)
- บริการแบบไร้รอยต่อ (Seamless flow)
- ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน (Better relationships)

ขั้นตอนการทำ Process design

- ระบุและประเมินคุณค่าที่สำคัญของ customer journeys
- จัดลำดับความสำคัญของกระบวนการที่สร้างผลกระทบสูงต่อลูกค้าและธุรกิจ
- ออกแบบกระบวนการทั้งระบบ
- ทดลองทำ prototypes
- นำเทคโนโลยีเข้ามาในขั้นตอนและกระบวนการต่างๆ

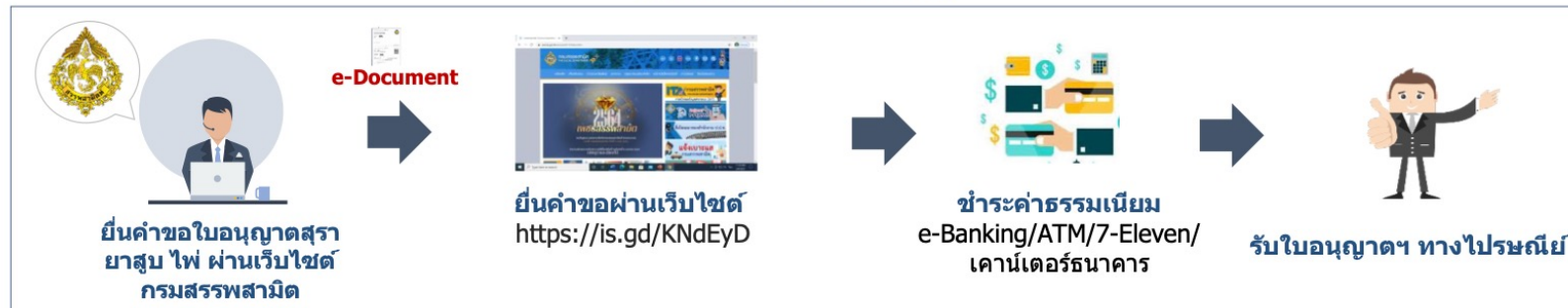
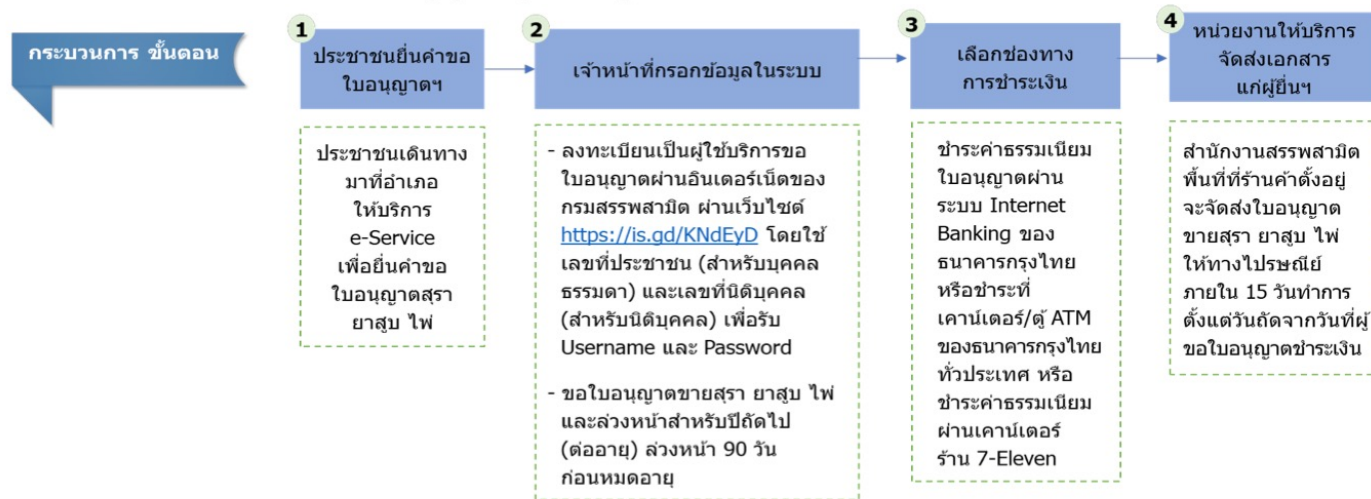


ตัวอย่าง END TO END ใน PROCESS

งานบริการ e-Service (กลุ่มที่ 3) การดำเนินการผ่านระบบ e-Service ได้แบบเบ็ดเสร็จ

ตัวอย่าง : ขอใบอนุญาตสุรา ยาสูบ ไฟ ผ่านอินเทอร์เน็ต กรมสรรพสามิต

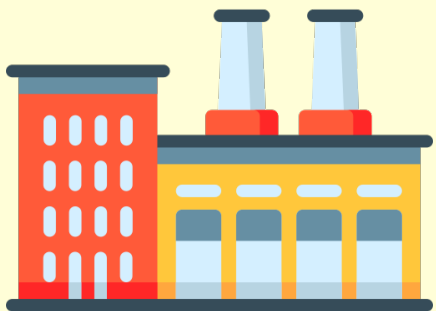
กรณีประชาชนยื่นคำขอใบอนุญาตสุรา ยาสูบ ไฟ ผ่านอินเทอร์เน็ต



ตัวอย่าง END TO END ข้าม PROCESS

ภายในหน่วยงาน : กรมโรงงาน
อุตสาหกรรม

- ขอบใบอนุญาตประกอบกิจการโรงงาน (ร.ง.4) → แจ้งประกอบกิจการ (ร.ง.5)



ข้ามหน่วยงาน :

- กระบวนการ GAP (กรมส่งเสริมการเกษตร, กรมวิชาการเกษตร)
 - ส่งเสริมเกษตรกร → ตรวจสอบ GAP
- กระบวนการ ส่งเสริมผู้ประกอบการสมุนไพร (กรมการแพทย์แผนไทยและแพทย์ทางเลือก, สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา)
 - ขึ้นทะเบียนผู้ประกอบการสมุนไพร → ส่งเสริมพัฒนาผู้ประกอบการสมุนไพร → ให้การรับรอง
- กระบวนการอนุญาตเดินรถพิเศษบนทางหลวง
 - กรมทางหลวงออกใบอนุญาต → ดำรวจทางหลวง พื้นที่ตรวจสอบใบอนุญาต



MICE Business Ecosystem

MICE Industry

Primary

- Hotels
- Food & Beverage
- Entertainment
- Transportation
- Logistics

Secondary

- Advertising
- Printing
- Merchandising
- Cleaning
- Security

MICE Organizer

Meeting

- Destination Management Company (DMC)
- Inbound Tour Operator

Incentive

- Destination Management Company (DMC)
- Inbound Tour Operator

Convention

- Association Management Company (AMC)
- Professional Conference Organizer (PCO)

Exhibition

- Professional Exhibition Organizer (PEO)

Venue

- Hotels
- Convention & Exhibition Centre
- Multi-purpose Venue
- Auditorium
- Special Venue: Palace, Library, Museum

Supporting Infrastructure

International

- UFI
- ICCA
- SITE
- MPI
- IAPCO
- GBTA
- PATA
- UNWTO

CVB

- TCEB
- AACVB

Association

- TICA
- TEA
- THA
- EMA
- TCT
- FTI
- TCC

Government

- MOTs
- TAT
- MFA
- DITP
- Customs
- Immigration
- FDI
- BOI

10 EASE OF DOING BUSINESS Thailand MICE Facilitation Report



หน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของ

Target Industry (New S-Curve)

Health Tourism
Biotechnology
Smart Device
Digital
Food Processing
Future Automotive
Integrated Medical Service
Robotics
Aviation & Logistics
Biofuel & Biochemical

- Investment
- Import/export
- Trading
- Exchange
- Networking
- Business Matching
- Knowledge Sharing
- Technology Transfer
- New Technology
- Innovation
- New Policy

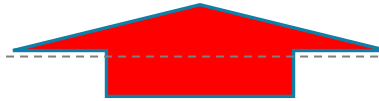
Source: Ease of Doing Business, Thailand MICE Facilitation Report

6.2 การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ การให้บริการ

มีการปรับปรุงและพัฒนา
กระบวนการอย่างต่อเนื่อง

นวัตกรรมในการพัฒนาผลผลิต บริการ และ
กระบวนการที่เกิดจากการแก้ไขปัญหา
ร่วมกันของหลายภาคส่วน

ผลผลิตและผลลัพธ์ของ
กระบวนการที่สร้างคุณค่าแก่
ประชาชนและผู้รับบริการ



วิเคราะห์และทบทวนกระบวนการเพื่อ
แสวงหาโอกาสในการปรับปรุงและ
พัฒนา

พัฒนา ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรม
ของกระบวนการ

ติดตามประเมินผลการพัฒนาเพื่อ
ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

INNOVATION

นวัตกรรมภาครัฐ หมายถึง แนวคิด วิธี
และรูปแบบใหม่ๆ ในการจัดการองค์กร
(organization development) การดำเนินงาน
(work process) และการให้บริการ (service
delivery) อันเป็นผลมาจากการสร้าง พัฒนา
เพิ่มพูน ต่อยอด หรือประยุกต์ใช้องค์ความรู้
และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการ
พัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพ
ของการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ

ที่มา: สำนักงาน ก.พ.ส.

ความคิด + สิ่งใหม่ + คุณค่า



การสร้างนวัตกรรม

- สร้างบรรยากาศที่กระตุ้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- ทบทวนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- ทดลองทำสิ่งใหม่
- ยอมรับความผิดพลาด

แนวคิด BEHAVIORAL ECONOMIC

- บทความ Behavioral economics in the digital world ของ IMD ได้กล่าวถึงแนวคิด กับยุค Digital ที่น่าสนใจ ดังนี้

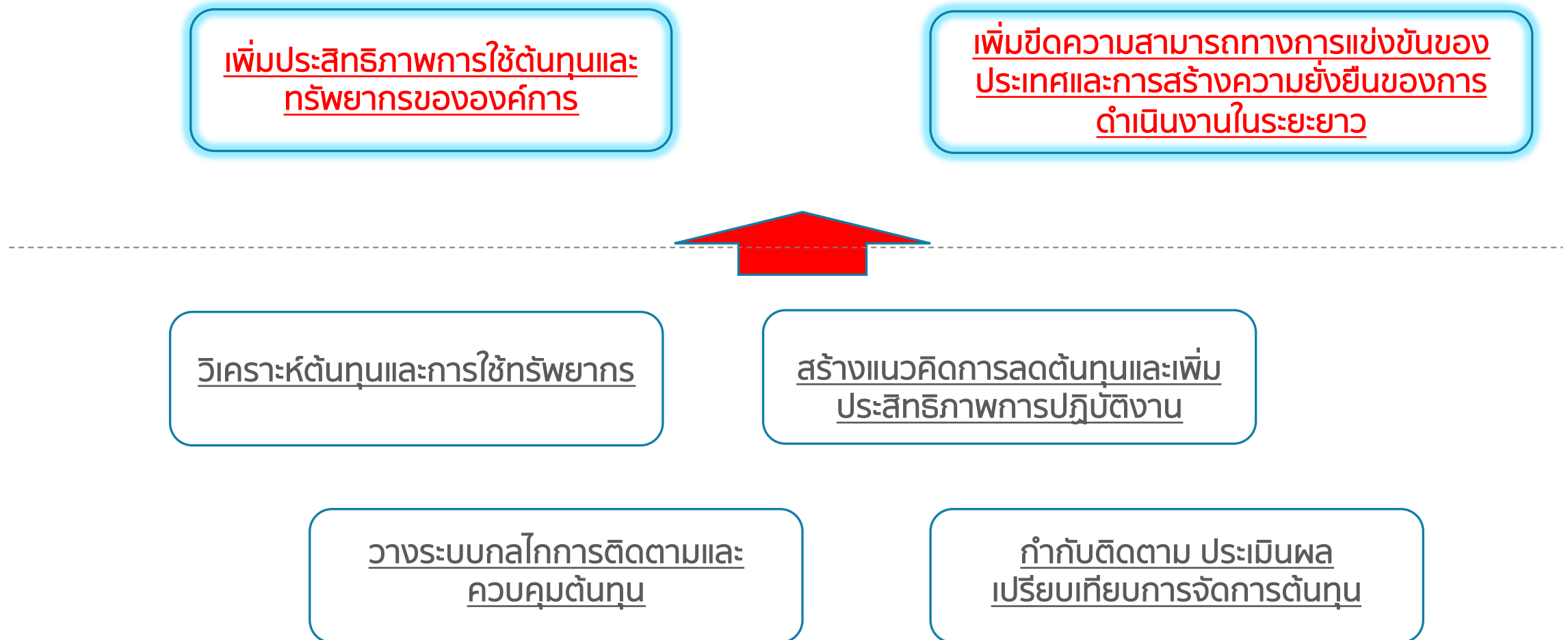
1: Decision paralysis “ยังมีเยอะยิ่งเลือกยาก”

2: Scarcity principle “กลัวจะขาดยิ่งอยากได้”

3: Endowment effect “ได้ครอบครองไม่ยอมสูญเสีย”

4: Decoy effect “สร้างตัวล่อเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรม”

6.3 การลดต้นทุนการใช้ทรัพยากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน



ระบบ LEAN

- Lean = ฟอม เปรี้ยว บาง
- การปรับการทำงานในโรงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยการลดสิ่งที่ไม่เกิดมูลค่าหรือ Waste
- “ลดความสูญเสีย สูญเปล่า”



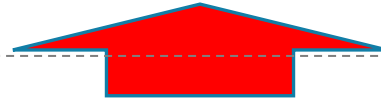
หลักการ 7W

- Production ผลิตมากเกินไป
- Inventory เก็บเยอะเกินความจำเป็น
- Transportation การขนส่งที่มากเกินไป
- Motion การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น
- Waiting ระยะเวลารอคอยที่นานเกินไป
- Defect ของเสีย
- Process กระบวนการยุ่งยากเกินความจำเป็น



6.4 การมุ่งเน้นประสิทธิภาพทั้งองค์กร และผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ประเทศ

การดำเนินงานส่งผลกระทบต่อผู้รับบริการ
และประชาชน และยุทธศาสตร์ชาติ



ติดตามควบคุมตัววัดของ
กระบวนการหลักและกระบวนการ
สนับสนุน

วิเคราะห์และเชื่อมโยง
ผลกระทบของตัววัด

วิเคราะห์เชื่อมโยงตัววัดกับยุทธศาสตร์ชาติ
การสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขัน
และการสร้างความยั่งยืน

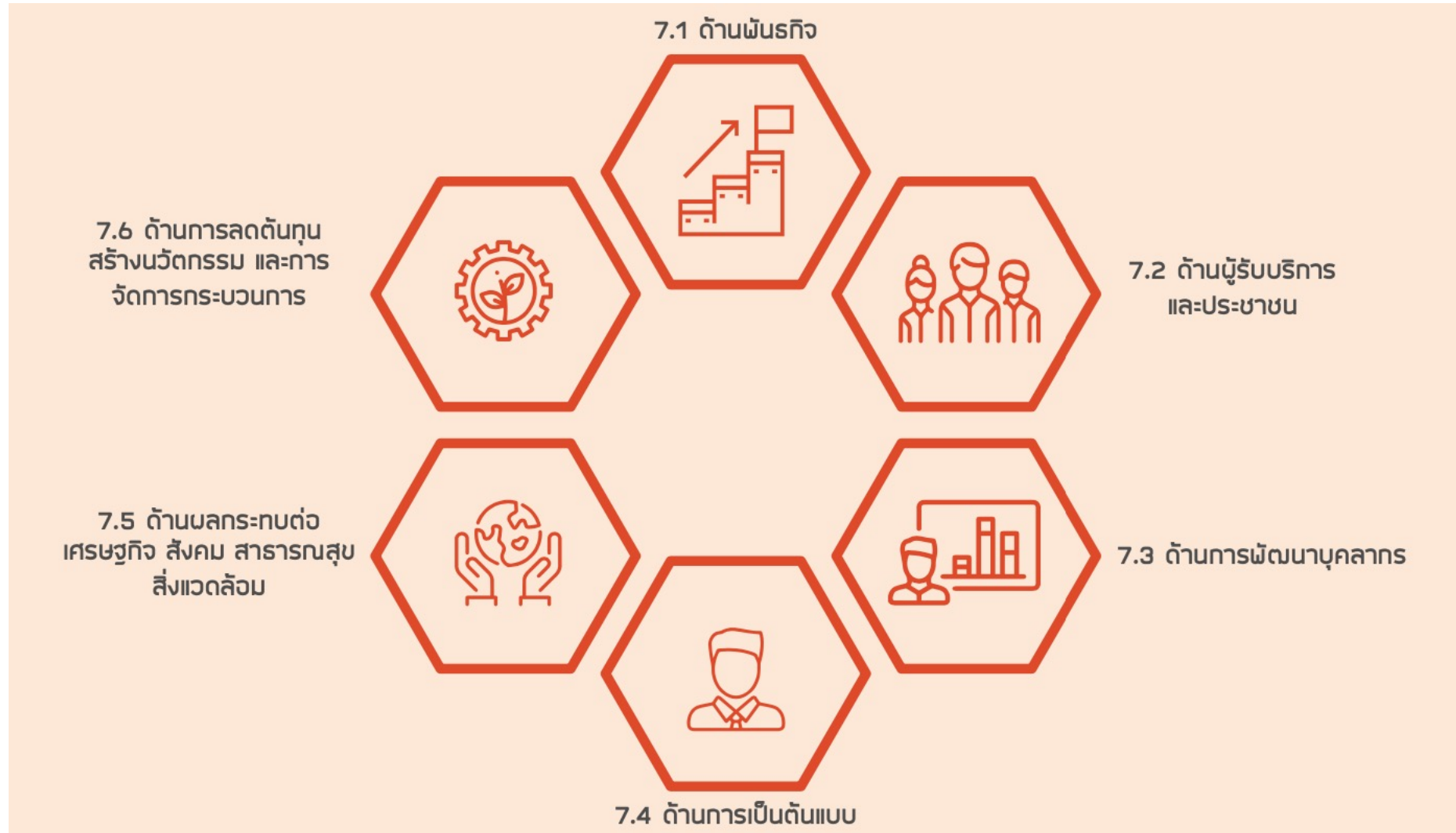
เตรียมพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤติและ
เหตุการณ์เงิน

บูรณาการเชื่อมโยงเครือข่าย

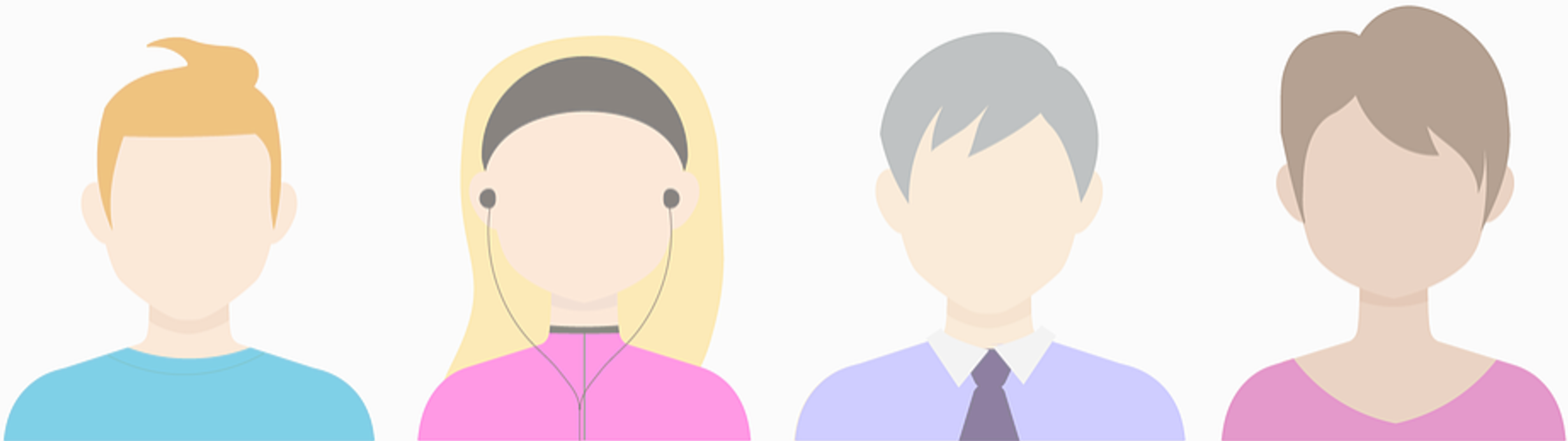
หมวด 7

ผลลัพธ์การดำเนินการ

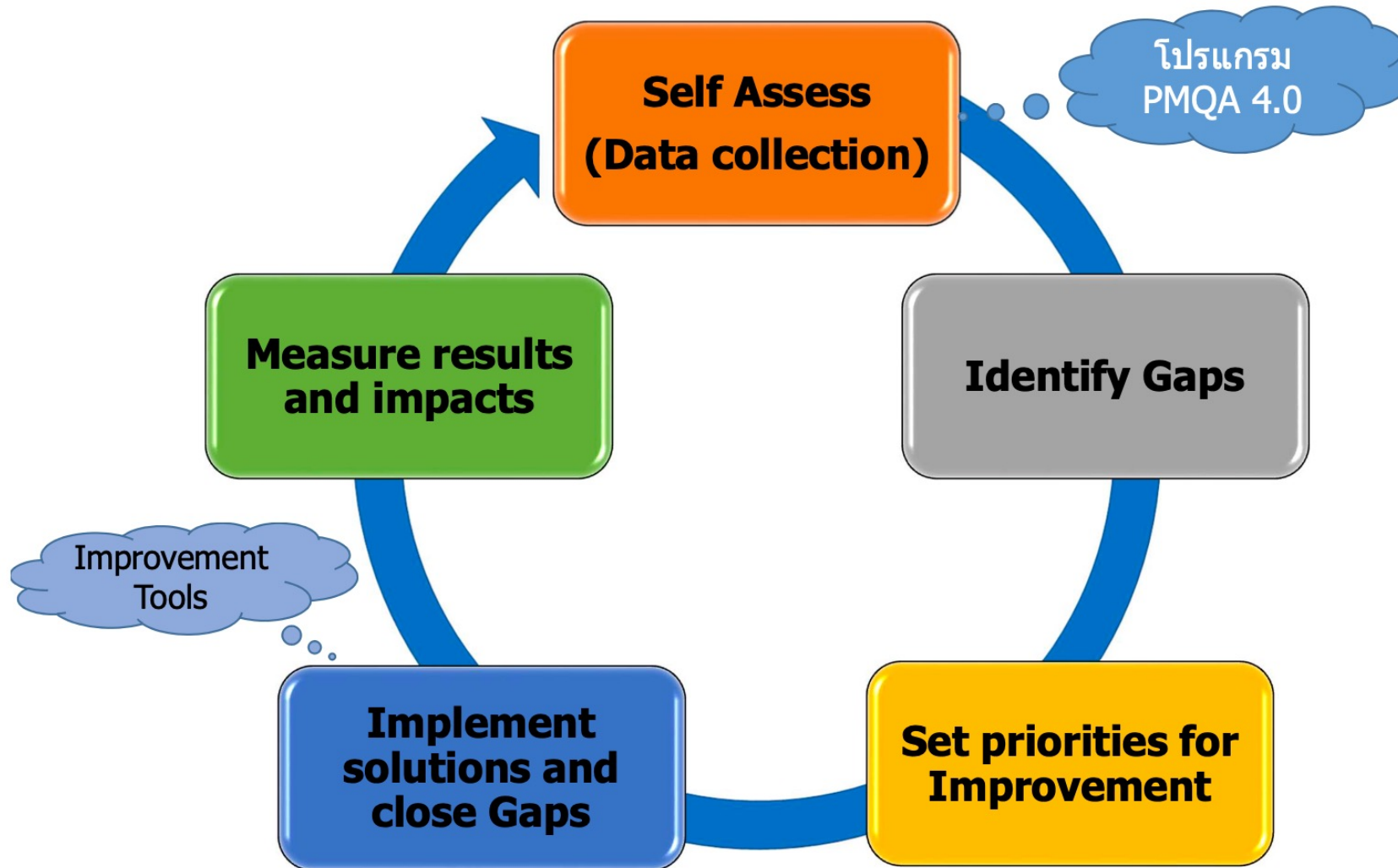
หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ



การขับเคลื่อน การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

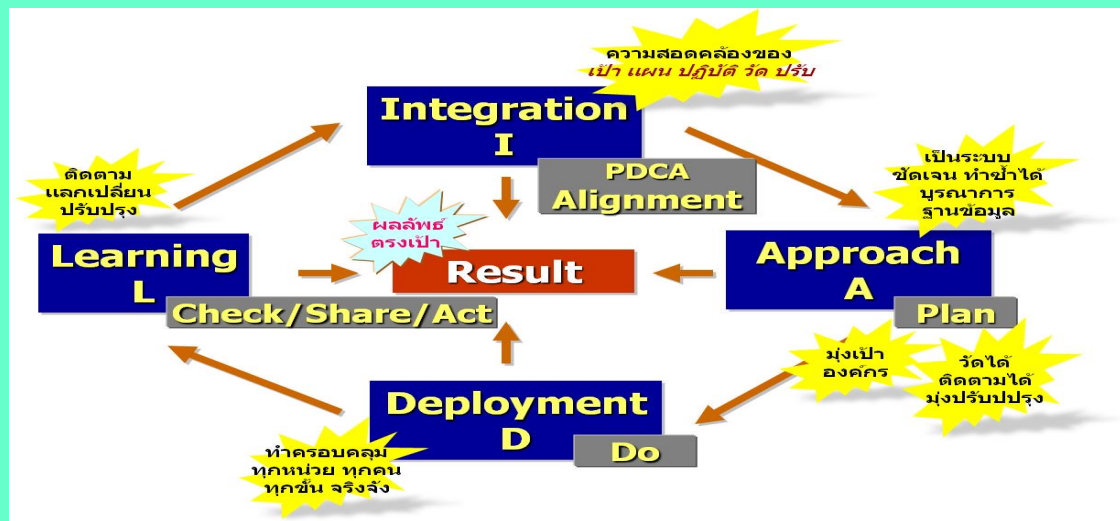


วงจรการขับเคลื่อน PMQA 4.0

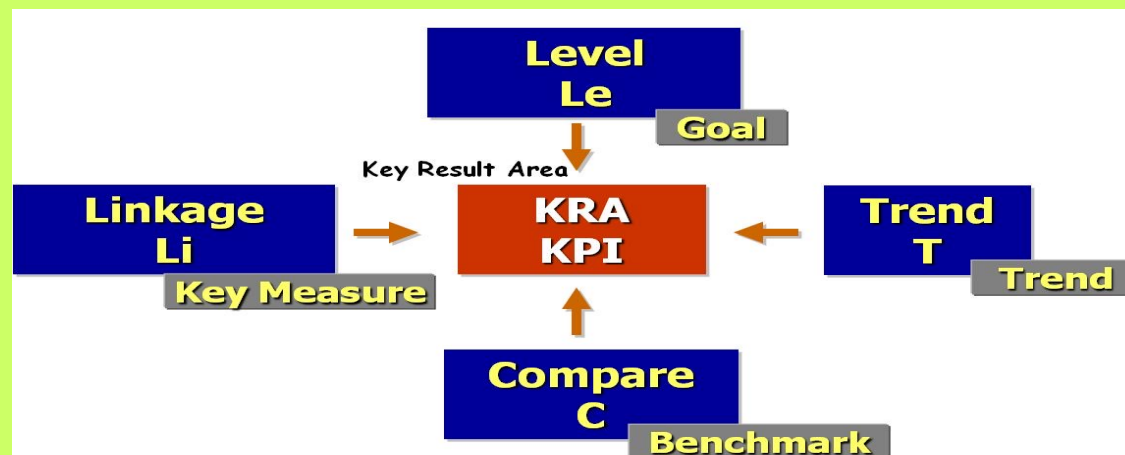




การประเมิน หมวด 1 - 6 ADLI



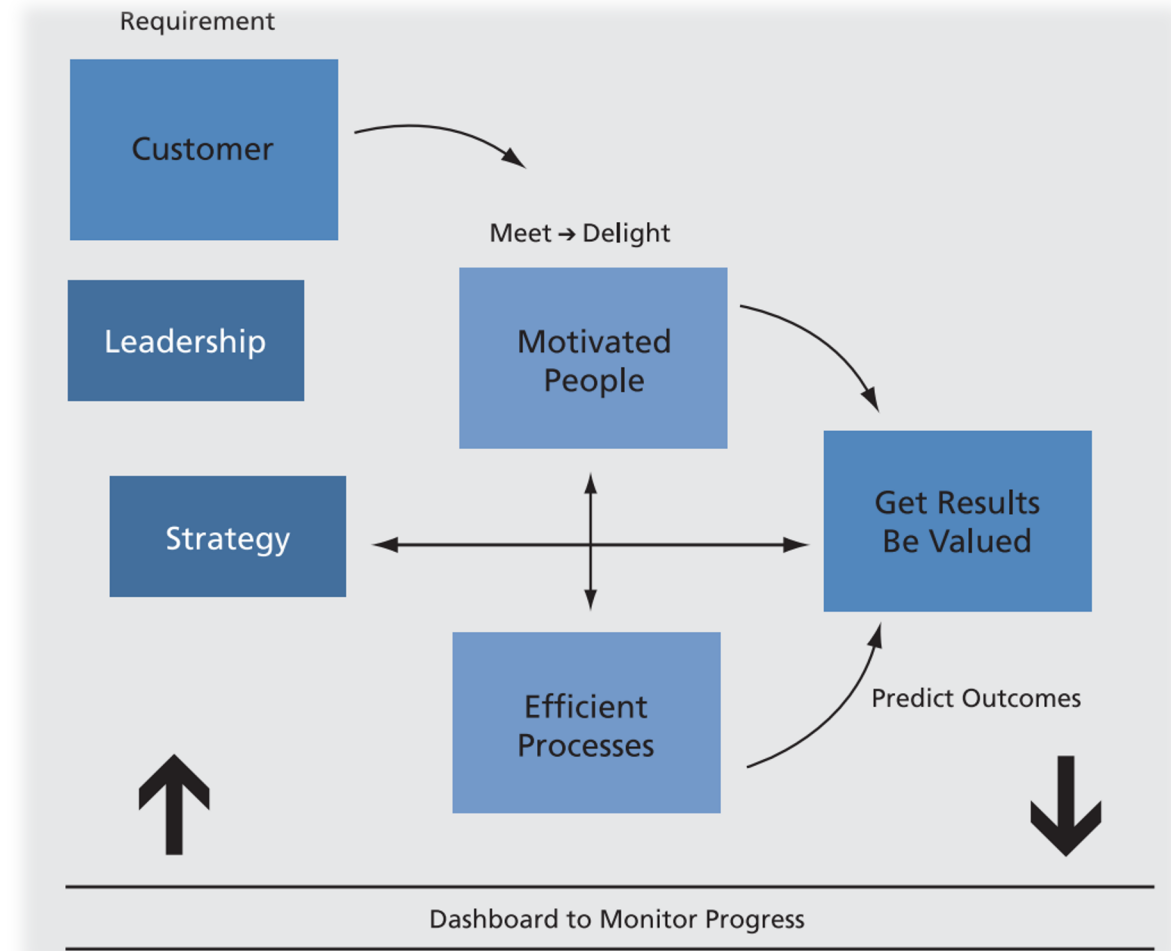
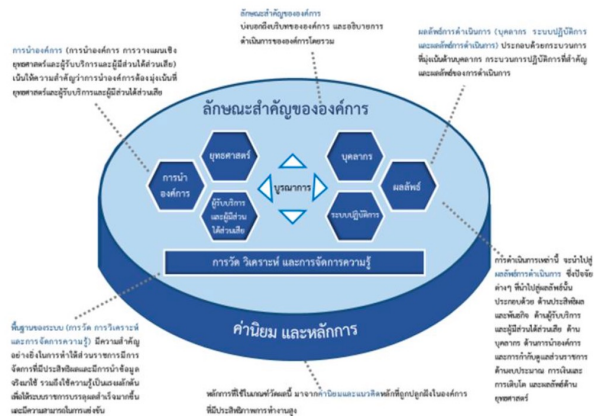
การประเมิน หมวด 7 LeTCLi



FROM CRITERIA TO ACTION

ตัวอย่างแนวทางการขับเคลื่อนเกณฑ์สู่การปฏิบัติ

เกณฑ์ PMQA 4.0



Source: TQA ถึงเส้นชัยก่อนใคร เล่ม 2, สัจวร รัตนรักษ์

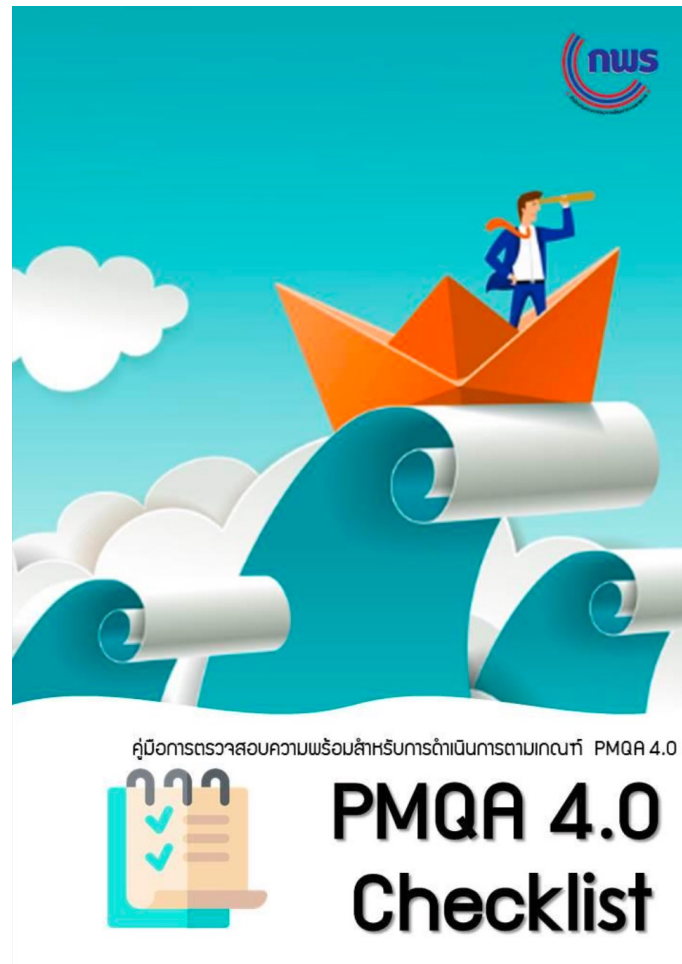


www.facebook.com/managementinaction



www.managementinaction.info

Q&A
THANK YOU



ภาพผนวก PMQA CHECKLIST



หมวด 1

การนำองค์การ

1.1 ระบบการนำองค์การที่สร้างความยั่งยืน

ระดับ	ความหมาย	Checklist
Basic	- ผู้บริหารของส่วนราชการได้สร้างความยั่งยืนโดยการกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อพันธกิจ และภาระหน้าที่ของส่วนราชการ (Mission based) - มีการถ่ายทอดผ่านระบบการนำองค์การให้เกิดการดำเนินการทั่วทั้งส่วนราชการ	B1: ผู้บริหารกำหนดทิศทางขององค์การที่ตอบสนองพันธกิจและภาระหน้าที่ของส่วนราชการ B2: ผู้บริหารสื่อสารถ่ายทอดทิศทางและการตัดสินใจที่สำคัญแบบสองทิศทางไปสู่ทุกระดับภายในองค์กร B3: ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่งเสริมนวัตกรรมและการเรียนรู้ของบุคลากร B4: ผู้บริหารติดตาม ทบทวนผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
		RB1: ทิศทางองค์กรที่ชัดเจนสอดคล้องกับพันธกิจ สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ขององค์กร RB2: บุคลากรมีความเข้าใจทิศทางและให้ความร่วมมือผลักดันและขับเคลื่อน RB3: มีสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่งเสริมนวัตกรรมและการเรียนรู้ของบุคลากร
Advance	- ผู้บริหารของส่วนราชการได้สร้างความยั่งยืนโดยการกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อพันธกิจและภาระหน้าที่ของส่วนราชการ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (Alignment with National Strategies)	A1: ผู้บริหารกำหนดทิศทางขององค์กรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ A2: ผู้บริหารสื่อสารถ่ายทอดทิศทาง ไปสู่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง A3: ผู้บริหารได้นำผลการทบทวนมาปรับปรุงและพัฒนาทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมอย่างทันทั่วทั้ง A4: ผู้บริหารนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสื่อสาร สนับสนุนการสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรม และทบทวนทิศทางการดำเนินงาน
		RA1: ทิศทางองค์กรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และความเปลี่ยนแปลงด้านยุทธศาสตร์ RA2: ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภาคประชาชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือในการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อน RA3: เกิดนวัตกรรมในการพัฒนากระบวนการหรือการให้บริการของส่วนราชการ
Significance	- ผู้บริหารของส่วนราชการได้สร้างความยั่งยืนโดยการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อพันธกิจและภาระหน้าที่ของส่วนราชการ สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาและยุทธศาสตร์ชาติ และยุทธศาสตร์พื้นที่ สร้างนวัตกรรมและวัฒนธรรมในการมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน (Innovation, Citizen-centric)	S1: ผู้บริหารกำหนดทิศทางเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน S2: ผู้บริหารคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคตและกำหนดทิศทางในการเตรียมการเชิงรุกเพื่อรองรับกับเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น S3: ผู้บริหารสื่อสารผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินงานขององค์การไปสู่ประชาชนและสังคม
		RS1: ทิศทางองค์กรที่คำนึงถึงผลสัมฤทธิ์เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เตรียมการเชิงรุกเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต RS2: ทิศทางการดำเนินงานแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่นำไปสู่การสร้างประโยชน์สุขแก่ประชาชนและสังคมอย่างยั่งยืน

1.2 ป้องกันทุจริตและสร้างควมโปร่งใส

ระดับ	ควมหมาย	Checklist
Basic	- นโยบายและระบบการกำกับดูแลที่เสริมสร้างควมโปร่งใสและการป้องกันทุจริต รวมทั้งระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ - มีมาตรการที่ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติและการติดตามรายงานผลอย่างชัดเจน	B1: กำหนดนโยบายและระบบการกำกับดูแลที่เสริมสร้างควมโปร่งใสและการป้องกันทุจริต รวมทั้งระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ B2: สื่อสารประชาสัมพันธ์และเผยแพร่โยบายและระบบการกำกับดูแลที่เสริมสร้างควมโปร่งใสและการป้องกันทุจริตให้กับบุคลากรทั่วทั้งส่วนราชการ B3: กำหนดมาตรการและแผนงานเกี่ยวกับการป้องกันทุจริตและสร้างควมโปร่งใสในส่วนราชการในเชิงรุก (Proactive) และเชิงรับ (Passive) B4: กำหนดตัวชี้วัดในการตรวจสอบติดตามป้องกันการทุจริต และติดตามรายงานผลอย่างชัดเจน B5: ปฏิบัติตามมาตรการและแผนงานเกี่ยวกับการป้องกันทุจริตและสร้างควมโปร่งใส
		RB1: ประสิทธิภาพของนโยบายและระบบการกำกับดูแลที่ดีและที่เสริมสร้างควมโปร่งใสและการป้องกันทุจริต รวมทั้งระบบการตรวจสอบ RB2: ประสิทธิภาพของการสื่อสารประชาสัมพันธ์และเผยแพร่โยบายและระบบการกำกับดูแลที่ดีและที่เสริมสร้างควมโปร่งใสและการป้องกันทุจริต RB3: ผลการดำเนินงานการป้องกันการทุจริต
Advance	- การประเมินประสิทธิผลและตัววัดการป้องกันทุจริตและการสร้างควมโปร่งใสภายในส่วนราชการและมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ - การรายงานผลการดำเนินการของส่วนราชการต่อสาธารณะ และหน่วยงานบังคับบัญชา	A1: นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสื่อสารประชาสัมพันธ์และเผยแพร่โยบายและระบบการกำกับดูแลที่เสริมสร้างควมโปร่งใสและการป้องกันทุจริต A2: ค้นหาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice: BP) ด้านควมโปร่งใส สร้างต้นแบบ (Role Model) ด้านควมโปร่งใส A3: กำหนดตัววัดเพื่อประเมินประสิทธิผลการป้องกันทุจริตและการสร้างควมโปร่งใสภายในส่วนราชการ A4: รายงานผลและเผยแพร่ผลการดำเนินงานด้านการป้องกันทุจริตและการสร้างควมโปร่งใสสู่สาธารณะอย่างเปิดเผย A5: ทบทวนและปรับปรุงนโยบายและมาตรการด้านการป้องกันทุจริตและการสร้างควมโปร่งใส
		RA1: ข้อมูลข่าวสารและผลการดำเนินการของส่วนราชการที่เปิดเผยสู่สาธารณะให้ประชาชนและสังคมสามารถตรวจสอบได้
Significance	- ผลการประเมินควมโปร่งใสในระดับองค์การโดยองค์การอิสระระดับชาติหรือนานาชาติ - เป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างต้นแบบด้านควมโปร่งใส	S1: ประเมินผลการดำเนินงานด้านการป้องกันทุจริตและการสร้างควมโปร่งใสโดยองค์การอิสระระดับชาติหรือนานาชาติ RS1: ผลการประเมินที่ดีจากหน่วยงานภายนอกที่น่าเชื่อถือในประเทศหรือต่างประเทศ ได้รับรางวัลหรือเป็นแบบอย่าง/ต้นแบบด้านการป้องกันทุจริตและการสร้างควมโปร่งใส RS2: มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือมีต้นแบบในด้านควมโปร่งใสในการปฏิบัติงาน

1.3 การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านการสร้างการมีส่วนร่วมจากเครือข่าย ทั้งภายในและภายนอก

ระดับ	ความหมาย	Checklist
Basic	- การสื่อสารและการสร้างสภาพแวดล้อมภายในเพื่อให้มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ - การสร้างกลไกที่เอื้อให้ประชาชนและเครือข่ายภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน	B1: สำรวจ วิเคราะห์พันธกิจ ยุทธศาสตร์ กระบวนการ หรือโครงการที่สามารถสร้างการมีส่วนร่วม B2: กำหนดเป้าหมายของการมีส่วนร่วมที่ชัดเจน และสื่อสารเป้าหมายดังกล่าวให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง B3: สร้างสภาพแวดล้อมและกลไกเพื่อขับเคลื่อนการมีส่วนร่วม และกลไกในการเปิดเผยข้อมูลให้ประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการปฏิบัติราชการ
		RB1: มีเครือข่ายในรูปแบบของภาคีเครือข่าย หรือหุ้นส่วนที่เป็นรูปธรรมในการทำงานร่วมกับส่วนราชการ RB2: เกิดความร่วมมือ การมีส่วนร่วมของเครือข่ายในการร่วมกันคิด วิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาาร่วมกับส่วนราชการ
Advance	- การตั้งเป้าหมายท้าทาย และการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมของกระบวนการและการบริการผ่านเครือข่ายภาคประชาชน ภาคเอกชน และท้องถิ่น	A1: กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่ท้าทาย A2: ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมของกระบวนการและการบริการผ่านเครือข่ายภาคประชาชน ภาคเอกชน และท้องถิ่น A3: นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการสร้างสภาพแวดล้อม กลไก และดำเนินการมีส่วนร่วม
		RA1: ได้รับการยอมรับซึ่งกันและกันในผลของการพัฒนาที่เกิดขึ้น ก่อให้เกิดประโยชน์กับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม/ภาคประชาชนที่เข้ามามีส่วนร่วม
Significance	- การสร้างนวัตกรรมที่มีผลกระทบสูง และเชิงนโยบายที่นำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อน	S1: สร้างนวัตกรรมเชิงนโยบายที่ส่งผลกระทบสูงในระดับประเทศ โดยมีเครือข่ายภายนอกเข้าร่วมดำเนินการ
		RS1: ผลกระทบเชิงบวกในระดับประเทศจากนวัตกรรมเชิงนโยบาย และนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อนจากการทำงานร่วมกันกับเครือข่าย RS2: ตอบสนองความต้องการ ของประชาชนได้อย่างแท้จริง รวมทั้ง ผลของการพัฒนาที่เกิดประโยชน์ต่อคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน สังคม และประเทศชาติอย่างยั่งยืน

1.4 คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและการมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์

ระดับ	ความหมาย	Checklist
Basic	- การประเมินและติดตามโครงการ กระบวนการ และยุทธศาสตร์ที่อาจจะมีผลกระทบต่อสังคม - การติดตามตัวชี้วัดและการดำเนินการขององค์การอย่างต่อเนื่อง	B1: ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบของโครงการ กระบวนการ และยุทธศาสตร์ที่อาจมีผลกระทบต่อสังคม B2: กำหนดมาตรการและดำเนินการตามมาตรการป้องกันและแก้ไขผลกระทบต่อสังคมที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานของหน่วยงาน B3: กำหนดตัวชี้วัดและติดตามการดำเนินการและผลลัพธ์ที่มีต่อการจัดการผลกระทบต่อสังคม
		RB1: ผลการดำเนินการตามมาตรการ และผลการติดตามตัวชี้วัดเชิงลบที่มีต่อสังคม
Advance	- การติดตามรายงานผลกระทบ โดยผ่านกลไกการสื่อสารและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาอย่างทันการณ	A1: รับฟังข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ หรือประเด็นสำคัญที่เครือข่ายได้รับที่เกี่ยวกับความกังวลของสาธารณะที่มีต่อส่วนราชการ A2: สร้างกลไกการมีส่วนร่วมในการดำเนินการด้านผลกระทบต่อสังคม A3: ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินการตามมาตรการ ติดตาม และรายงานด้านผลกระทบต่อสังคม
		RA1: ตอบสนองและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างครอบคลุม ครบถ้วน รวดเร็ว ทันต่อเวลาที่และมีประสิทธิภาพ RA2: ลดความรุนแรงหรือกำจัดความเดือดร้อนหรือผลกระทบต่อสังคม
Significance	- การติดตามผลการดำเนินการและผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาวและผลกระทบที่มีต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม	S1: ติดตามการดำเนินการและประเมินผลกระทบทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และนำไปสู่การสร้างสารสนเทศเชิงลึกที่เชื่อมโยงกับผลกระทบที่มีต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข หรือสิ่งแวดล้อม S2: นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการดำเนินการ และติดตามผลกระทบต่อสังคมที่เชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก หรือใช้ฐานข้อมูลร่วมกัน
		RS1: ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรในด้านการบริหารจัดการผลกระทบต่อสังคม RS2: ลดความรุนแรงหรือกำจัดผลกระทบที่มีต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข หรือสิ่งแวดล้อม

หมวด 2

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

2.1 แผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทายและสร้างนวัตกรรม เพื่อการเปลี่ยนแปลง

ระดับ	ความหมาย	Checklist
Basic	กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบทั้งระยะสั้นและระยะยาวตอบสนองความต้องการของประชาชนและบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ แนวทางการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	B1: จัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อพันธกิจของส่วนราชการ ความต้องการของประชาชน และสภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ B2: สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ B3: สื่อสารถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติไปสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างครอบคลุม
		RB1: แผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจน ตอบสนองต่อปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง RB2: แผนยุทธศาสตร์ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ RB3: บุคลากรภายในองค์กร ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญรับรู้และเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์ และบทบาทในการมีส่วนขับเคลื่อนผลักดันยุทธศาสตร์ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
Advance	แผนยุทธศาสตร์ตอบสนองความท้าทายของส่วนราชการ มีการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต และแผนรองรับเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการนำระบบดิจิทัลมาใช้)	A1: วิเคราะห์และคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต A2: จัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อเตรียมการรองรับโอกาสและความท้าทายทางยุทธศาสตร์ที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว A3: นำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และขับเคลื่อนการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ขององค์กร
		RA1: แผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อโอกาส ความท้าทายทางยุทธศาสตร์ และความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
Significance	การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่นำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชน และการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	S1: บูรณาการแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานกับยุทธศาสตร์หรือแผนงานของหน่วยงานภายนอกเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ใหม่ๆ S2: วิเคราะห์และเชื่อมโยงผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์กับยุทธศาสตร์และเป้าหมายในระดับประเทศ
		RS1: แผนยุทธศาสตร์ที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลหรือนวัตกรรมเข้ามาสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ใหม่ๆ RS2: แผนยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงไปสู่การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่นำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชน และการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

2.2 เป้าหมายยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวสอดคล้องพันธกิจและยุทธศาสตร์ชาติ

ระดับ	ความหมาย	Checklist
Basic	การกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อพันธกิจของส่วนราชการทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งการสร้างการเปลี่ยนแปลง	B1: กำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความชัดเจน สร้างการเปลี่ยนแปลงทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์และทิศทางที่กำหนดไว้ B2: ถ่ายทอดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล
		RB1: เป้าประสงค์และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความชัดเจนทั้งระยะสั้นและระยะยาว RB2: หน่วยงานและบุคลากรทุกระดับและทุกคน รับทราบภาระหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และทิศทางที่กำหนดไว้
Advance	มีการวิเคราะห์ผลกระทบของเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นกับยุทธศาสตร์ชาติทั้งระยะสั้นและระยะยาว	A1: วิเคราะห์ผลกระทบของเป้าประสงค์และตัวชี้วัด ที่มีผลต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ชาติทั้งระยะสั้นและระยะยาวในมิติต่างๆ
		RA1: ผลการวิเคราะห์ผลกระทบของเป้าประสงค์และตัวชี้วัด ที่มีผลต่อยุทธศาสตร์ชาติทั้งระยะสั้นและระยะยาวในมิติต่างๆ
Significance	มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์การและผลกระทบทางตรงทางอ้อมที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อมของประเทศ	S1: วิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์การและผลกระทบทางตรง ทางอ้อมที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อมของประเทศ
		RS1: ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์การและผลกระทบทางตรง ทางอ้อมที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อมของประเทศ

2.3 แผนงานขับเคลื่อนลงไปทุกภาคส่วน

ระดับ	ความหมาย	Checklist
Basic	แผนปฏิบัติการที่ครอบคลุมทุกส่วนงานชัดเจน และสื่อสารการปฏิบัติไปยังทุกกลุ่มทั้งภายในและภายนอก	B1: ถ่ายทอดเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน B2: สื่อสารถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่บุคลากรภายในและหน่วยงานภายนอกที่มีความเกี่ยวข้องอย่างครอบคลุม
		RB1: แผนปฏิบัติการที่รองรับยุทธศาสตร์และครอบคลุมทุกส่วนงานอย่างชัดเจนและครอบคลุม RB2: บุคลากรภายในและหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการมีความเข้าใจในแผนปฏิบัติการและสามารถปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้อง
Advance	แผนปฏิบัติการที่สนับสนุนความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ครอบคลุมทุกส่วนงานชัดเจน และเน้นการเกิดประสิทธิภาพ(การดำเนินงานได้มาก) และการสร้างคุณค่าแก่ประชาชน (Public value)	A1: วิเคราะห์และพิจารณาแผนปฏิบัติการที่เน้นการเกิดประสิทธิภาพ(การดำเนินงานได้มาก) และการสร้างคุณค่าแก่ประชาชน (Public value) A2: นำเทคโนโลยีดิจิทัลหรือนวัตกรรมเข้ามาใช้กับแผนปฏิบัติการในการเพิ่มประสิทธิภาพและปรับปรุงการให้บริการ การดำเนินงาน การลดต้นทุน ลดข้อผิดพลาด และการทำงานซ้ำ
		RA1: แผนปฏิบัติการที่เน้นการเกิดประสิทธิภาพ(การดำเนินงานได้มาก) และคำนึงถึงการสร้างคุณค่าแก่ประชาชน (Public value)
Significance	แผนปฏิบัติการที่สนับสนุนความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ บูรณาการกับแผนงานด้านบุคลากร และการใช้ทรัพยากรที่รองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และสื่อสารสู่การปฏิบัติผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก และการใช้ข้อมูลร่วมกันเพื่อการประสานงานที่ให้เกิดความสำเร็จ	S1: จัดทำแผนด้านบุคลากรทั้งการพัฒนาขีดความสามารถและอัตรากำลังที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ และรองรับการเปลี่ยนแปลง S2: บูรณาการแผนปฏิบัติการร่วมกับเครือข่ายเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ S3: คาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ S4: สร้างความสัมพันธ์และปรับกลไกแผน/งบประมาณให้เกิดการบูรณาการโดยยึดพื้นที่เป็นหลัก [ระดับจังหวัด]
		RS1: เครือข่ายภายในและภายนอกมีส่วนในกลไกการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนให้เกิดความสำเร็จ RS2: ประสิทธิภาพของแผนปฏิบัติการที่มีการใช้ทรัพยากรด้านต่างๆ ร่วมกับเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก

2.4 การติดตามผลการแก้ไขปัญหา และการรายงานผล

ระดับ	ความหมาย	Checklist
Basic	การติดตามรายงานผลการดำเนินการตามแผนการแก้ปัญหา และการรายงานผลสู่สาธารณะ (Open by Default)	B1: จัดทำระบบและกลไกการติดตามและรายงานผลการดำเนินการของตัวชี้วัด แผนปฏิบัติการ และยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว B2: ติดตามผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว B3: เตรียมการแก้ไขปัญหาในกรณีที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายและแผนงานที่กำหนดไว้ B4: รายงานผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการแก่ผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ B5: เผยแพร่และรายงานผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวแก่สาธารณะ
		RB1: ผลการดำเนินการของตัวชี้วัด แผนปฏิบัติการ และยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว
Advance	การคาดการณ์ของผลการดำเนินการตามแผนการแก้ปัญหา และการปรับแผนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Projection)	A1: คาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่อาจจะมีผลกระทบต่อแผนยุทธศาสตร์และผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการที่อาจเกิดขึ้น A2: ทบทวนและปรับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงอย่างทันกาล A3: นำเทคโนโลยีดิจิทัล และข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการคาดการณ์และจัดทำฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ A4: นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการคาดการณ์และจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศจังหวัดเพื่อการวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด/งบประมาณ และการติดตามประเมินผล [ระดับจังหวัด]
		RA1: แผนปฏิบัติการมีความยืดหยุ่นในการปรับให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงและทันต่อสถานการณ์
Significance	การเตรียมการเชิงรุกเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากภายในและภายนอกและการปรับแผนที่ตอบสนองทันเวลา เชิงรุก อย่างมีประสิทธิภาพ (Proactive and effective)	S1: ติดตามสถานการณ์ที่อาจส่งผลต่อการดำเนินการตามแผนและสามารถวิเคราะห์ได้ว่าปัญหาเกิดที่ใดและจะส่งผลต่อการปฏิบัติการอย่างไร S2: เตรียมการเชิงรุกเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากภายในและภายนอกและการปรับแผนที่ตอบสนองทันเวลา เชิงรุก อย่างมีประสิทธิภาพ (Proactive and effective)
		RS1: ประสิทธิภาพของแผนยุทธศาสตร์ในเชิงรุกที่สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง



หมวด 3

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1 ระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อการบริการและการเข้าถึง

ระดับ	ความหมาย	Checklist
Basic	-การใช้ข้อมูลและสารสนเทศ ของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกัน (Customer centric)	B1: ระบุกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร B2: รับฟังเสียงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มผ่านช่องทางที่เหมาะสมเพื่อแสวงหาความต้องการและความคาดหวัง B3: วิเคราะห์และจัดทำสารสนเทศที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำไปสร้างบริการและกระบวนการปฏิบัติงานที่ตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกัน
		RB1: สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สามารถสะท้อนความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย RB2: การบริการและกระบวนการปฏิบัติงานที่สามารถตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
Advance	การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ (รวมทั้งเทคโนโลยีดิจิทัล) เพื่อค้นหาความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อตอบสนองความต้องการ ที่แตกต่างได้อย่าง มีประสิทธิภาพ (Digital technology, Customer centric)	A1: วิเคราะห์และจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะกลุ่ม (Segment) A2: วิเคราะห์และค้นหาสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเชิงลึก (Insight) เพื่อค้นหาความต้องการที่แตกต่างกันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะกลุ่ม A3: ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการค้นหา วิเคราะห์ หรือตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะกลุ่ม
		RA1: สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สามารถสะท้อนความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะกลุ่ม RA2: การบริการและกระบวนการปฏิบัติงานที่สามารถตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ

3.1 ระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อการบริการและการเข้าถึง

ระดับ	ความหมาย	Checklist
Significance	-การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งภายในและภายนอก (รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม) เพื่อวางนโยบายเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งปัจจุบัน และอนาคต (Actionable policy solution)	S1: วิเคราะห์และค้นหาสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเชิงลึก (Insight) เพื่อค้นหาความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล S2: ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และข้อมูลสารสนเทศทั้งภายในและภายนอกองค์กรในการค้นหา วิเคราะห์ หรือตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละบุคคล S3: กำหนดนโยบายเชิงรุก สร้างบริการและกระบวนการปฏิบัติงานที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลทั้งปัจจุบันและอนาคต
		RS1: สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สามารถสะท้อนความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันของของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละบุคคล RS2: บริการและกระบวนการปฏิบัติงานที่ตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรแต่ละบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 การประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน

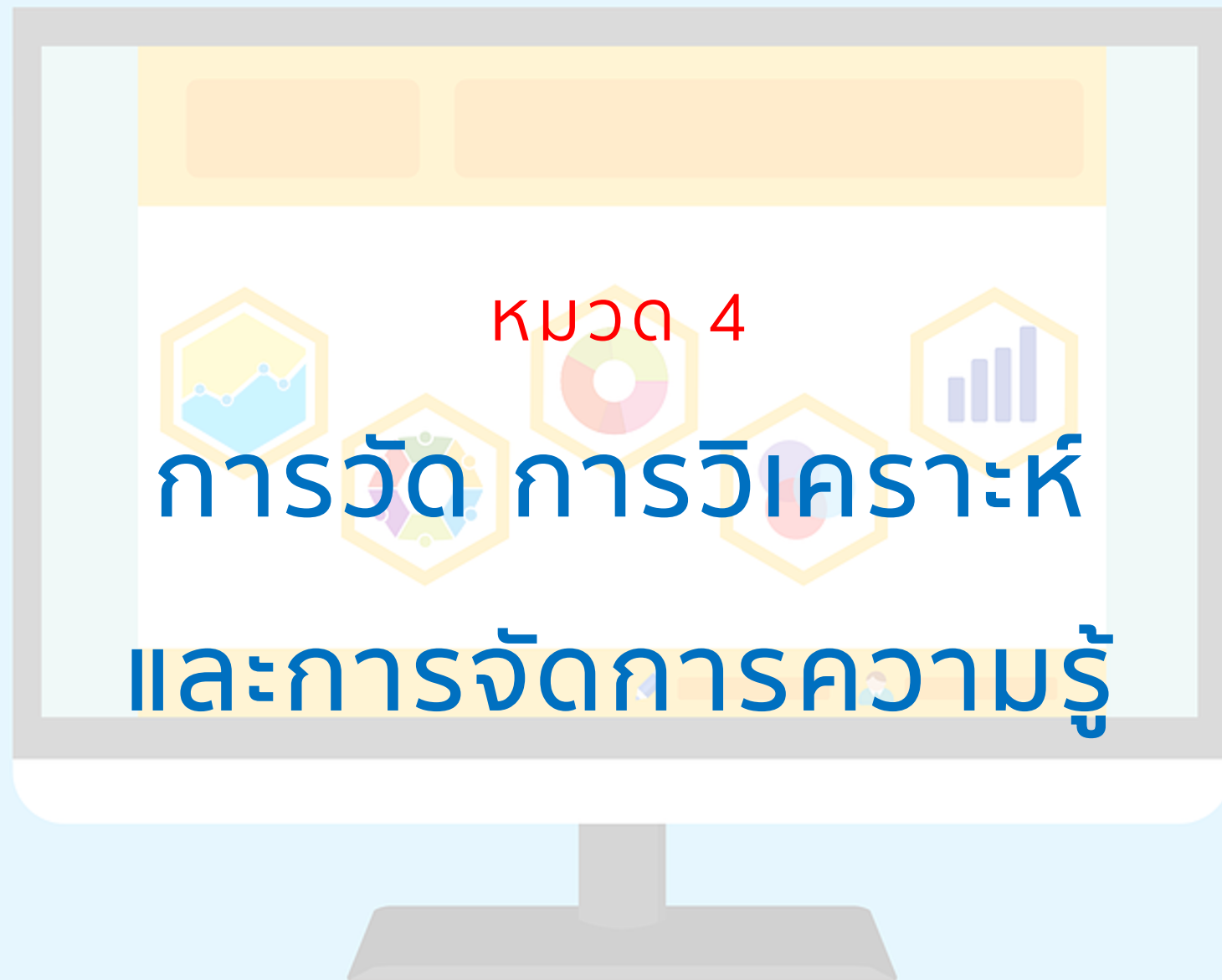
ระดับ	ความหมาย	Checklist
Basic	-การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเพื่อนำมาวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงาน	B1: ประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย B2: นำผลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันมาใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์และปรับปรุงการบริการและกระบวนการปฏิบัติงาน
		RB1: ผลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม RB2: การบริการและกระบวนการปฏิบัติงานได้รับการปรับปรุง โดยใช้สารสนเทศจากผลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
Advance	-การใช้ผลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเพื่อนำมาวิเคราะห์ความต้องการและแก้ปัญหาในเชิงรุก	A1: ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการประเมินและวิเคราะห์ความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย A2: เชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจและความผูกพันไปสู่การตอบสนองความพึงพอใจและความผูกพันที่ดีขึ้น และแก้ไขปัญหาในเชิงรุก
		RA1: ระดับความพึงพอใจ ความผูกพันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดีขึ้น
Significance	-การบูรณาการข้อมูลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันกับฐานข้อมูลของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากแหล่งอื่นๆ เพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์และการสร้างนวัตกรรมในการให้บริการ	S1: บูรณาการเชื่อมโยงการประเมินและการวิเคราะห์ผลความพึงพอใจและความผูกพันกับแหล่งข้อมูลจากแหล่งอื่นภายนอก หรือหน่วยงานเครือข่าย S2: สร้างนวัตกรรมการให้บริการหรือการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานภายนอกหรือเครือข่ายเพื่อสร้างความพึงพอใจและความผูกพันร่วมกัน
		RS1: ฐานข้อมูลความพึงพอใจและความผูกพันที่ได้รับการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานภายนอกหรือเครือข่ายไปสู่การวางแผนยุทธศาสตร์ RS1: ผลงานนวัตกรรมในการบริการและการปฏิบัติงานที่ผ่านการบูรณาการข้อมูลร่วมกับหน่วยงานภายนอกหรือเครือข่าย

3.3 การสร้างนวัตกรรมบริการและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม

ระดับ	ความหมาย	Checklist
Basic	-การบริการที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก และการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	B1: วิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อกำหนดโอกาสในการพัฒนาหรือปรับปรุงการบริการหรือกระบวนการปฏิบัติงาน B2: กำหนดแผนงานและแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการบริการหรือกระบวนการปฏิบัติงาน รวมถึงสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบแนวทางอย่างทั่วถึง B3: พัฒนาและปรับปรุงการบริการหรือกระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
		RB1: การบริการหรือกระบวนการปฏิบัติงานสามารถตอบสนองกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักขององค์กร
Advance	-การสร้างนวัตกรรมบริการที่ตอบสนองความต้องการทั้งภาพรวมและเฉพาะกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Customer groups and segments)	A1: วิเคราะห์และจำแนกความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการเฉพาะกลุ่มอย่างชัดเจน A2: กำหนดแผนงานและแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการบริการหรือกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการและของกลุ่มผู้รับบริการเฉพาะกลุ่ม A3: นำนวัตกรรมหรือนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะกลุ่ม
		RA1: การบริการหรือกระบวนการปฏิบัติงานสามารถตอบสนองกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะกลุ่ม
Significance	-การสร้างนวัตกรรมบริการที่สามารถให้บริการเฉพาะบุคคลที่สามารถออกแบบได้ (Personalized / Customized service)	S1: วิเคราะห์และจำแนกความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการเฉพาะบุคคล S2: กำหนดแผนงานและแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการบริการหรือกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการและของกลุ่มผู้รับบริการเฉพาะบุคคล S3: นำนวัตกรรมหรือนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะบุคคล S4: สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายหรือหน่วยงานภายนอกในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะบุคคล
		RS1: การบริการหรือกระบวนการปฏิบัติงานสามารถตอบสนองกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะบุคคล

3.4 กระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็วและสร้างสรรค์

ระดับ	ความหมาย	Checklist
Basic	-กระบวนการรับข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบ และมีมาตรฐานในการจัดการข้อร้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	B1: จัดการช่องทางการร้องเรียนที่เป็นระบบสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก B2: จัดการข้อร้องเรียน ตอบสนองข้อร้องเรียนอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
		RB1: กระบวนการจัดการข้อร้องเรียน และการตอบสนองข้อร้องเรียนเป็นระบบและมีมาตรฐาน RB2: ความพึงพอใจของผู้ร้องเรียนต่อการจัดการและตอบสนองข้อร้องเรียน
Advance	-กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบ รวดเร็ว ทันการณ์ และตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพ	A1: นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการตอบสนองข้อร้องเรียน A2: ติดตามผลสัมฤทธิ์ของการจัดการข้อร้องเรียนและสรุปเป็นสารสนเทศเพื่อใช้ในการตัดสินใจ A3: เชื่อมโยงสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปสู่การปรับปรุงการบริการและการปฏิบัติงาน
		RA1: ประสิทธิภาพของการจัดการและตอบสนองข้อร้องเรียน RA2: เกิดการเรียนรู้และนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการบริการและการปฏิบัติงาน
Significance	-กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบและการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารมาเพื่อการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความพึงพอใจในการจัดการข้อร้องเรียน	S1: นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการติดตามสถานะการจัดการข้อร้องเรียน S2: สร้างความร่วมมือของเครือข่ายและหน่วยงานภายนอกเพื่อนำไปสู่การแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างยั่งยืนและสร้างสรรค์
		RS1: อัตราข้อร้องเรียนซ้ำลดลง RS2: ความเชื่อมั่นและความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ



หมวด 4

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การกำหนดตัววัดเพื่อติดตามงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับ	ความหมาย	Checklist
Basic	-การวางแผนและการรวบรวมข้อมูลและตัววัดทั้งในระดับปฏิบัติการและยุทธศาสตร์โดยผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient Use of Performance Measures)	B1: วิเคราะห์และคัดเลือกตัววัดที่สำคัญที่ใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการ B2: วางแผนการรวบรวมข้อมูลและตัววัดระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการ B3: ทบทวนผลการดำเนินการตามตัววัดผลการดำเนินงานระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการ B4: นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลตัววัดที่สำคัญ
		RB1: การตัดสินใจในระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการใช้ข้อมูลสารสนเทศของตัววัดที่สำคัญประกอบการพิจารณา RB2: ประสิทธิภาพของการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการรวบรวมข้อมูลและตัววัดทั้งในระดับปฏิบัติการและยุทธศาสตร์
Advance	-ระบบการจัดการข้อมูลและสารสนเทศมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย น่าเชื่อถือ พร้อมใช้ และเอื้อให้บุคลากรและผู้ใช้งานที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Quality and availability of data and information)	A1: บริหารจัดการให้ข้อมูลสารสนเทศมีความสะดวกในการเข้าถึง และพร้อมใช้งาน ของผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล A2: มีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล และความปลอดภัยทางไซเบอร์
		RA1: ระบบการจัดการข้อมูลและสารสนเทศมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

4.1 การกำหนดตัววัดเพื่อการติดตามงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับ	ความหมาย	Checklist
Significance	-การจัดให้ข้อมูลและสารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อผู้ใช้งานภายนอก รวมทั้งภาคประชาชนสามารถนำไปใช้ได้ทันทีโดยไม่ต้องร้องขอ (Public data portal)	S1: จัดการข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะ และเผยแพร่เชื่อมโยงไปสู่การใช้ประโยชน์ของภาคส่วนที่เกี่ยวข้องโดยไม่ต้องร้องขอ S2: วิเคราะห์เชื่อมโยงสารสนเทศของตัววัดในการติดตามงานกับข้อมูลและสารสนเทศของหน่วยงานภายนอกเพื่อนำไปสู่การจัดทำสารสนเทศในเชิงลึก S3: เผยแพร่สารสนเทศของตัววัดแก่สาธารณะในรูปแบบที่เข้าใจง่าย
		RS1: สารสนเทศของตัววัดที่วิเคราะห์เชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก RS2: สารสนเทศของส่วนราชการที่พร้อมต่อการใช้งาน และประชาชนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันทีโดยไม่ต้องร้องขอ

4.2 การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดในทุกระดับเพื่อการแก้ปัญหา

ระดับ	ความหมาย	Checklist
Basic	-การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดที่รวบรวมจากทุกระดับในส่วนราชการเพื่อการแก้ปัญหาในกระบวนการต่างๆ ของส่วนราชการ	B1: วิเคราะห์เปรียบเทียบผลจากข้อมูลและตัววัดที่รวบรวมจากทุกระดับในส่วนราชการกับเป้าหมายเพื่อประเมินและแสวงหาบทเรียนที่ได้รับ B2: วิเคราะห์ข้อมูลค้นหาสาเหตุของผลที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การหาแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานขององค์การ B3: เชื่อมโยงไปสู่การแก้ไขปัญหาและการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานของส่วนราชการ
		RB1: ประสิทธิภาพของการวิเคราะห์ข้อมูลที่นำไปใช้ในการติดตามและแก้ไขปัญหาของส่วนราชการ
Advance	-การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดในทุกระดับในส่วนราชการเพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหาและแก้ไขปัญหาในเชิงนโยบายและการปรับยุทธศาสตร์	A1: วิเคราะห์เปรียบเทียบผลจากข้อมูลและตัววัดที่รวบรวมจากทุกระดับในส่วนราชการกับคู่เทียบหรือคู่แข่งภายนอกและนำผลการวิเคราะห์มาหาสาเหตุและคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้น A2: เชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ข้อมูลและตัววัดไปสู่การพัฒนาและแก้ไขปัญหาในเชิงนโยบายและการปรับปรุงยุทธศาสตร์
		RA1: ประสิทธิภาพของการวิเคราะห์ข้อมูลที่นำไปใช้ในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาในเชิงนโยบายหรือระดับยุทธศาสตร์
Significance	-การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดที่รวบรวมเชื่อมโยงในทุกระดับในส่วนราชการเพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา แก้ไขปัญหาได้อย่างทันการณ และคาดการณ์ผลกระทบตามที่วางแผนไว้	S1: นำเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวิเคราะห์ค้นหาสาเหตุของปัญหา และคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต S2: เชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ข้อมูลและตัววัดไปสู่การพัฒนาและแก้ไขปัญหาอย่างทันการณ
		RS1: ประสิทธิภาพของการพัฒนาและแก้ไขปัญหาอย่างทันการณและอย่างยั่งยืนในเชิงนโยบายหรือระดับยุทธศาสตร์

4.3 การใช้ความรู้และองค์ความรู้ของส่วนราชการในการแก้ปัญหา เรียนรู้และมีเหตุผล

ระดับ	ความหมาย	Checklist
Basic	-กระบวนการรวบรวมข้อมูล สารสนเทศและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการเรียนรู้พัฒนาและต่อยอดการพัฒนาของส่วนราชการ	B1: รวบรวมและจัดเก็บข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้ที่สำคัญของส่วนราชการอย่างเป็นระบบ B2: ถ่ายทอด ส่งต่อ และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่สำคัญภายในองค์กร B3: วิเคราะห์ เชื่อมโยงและต่อยอดองค์ความรู้ที่สำคัญไปสู่การพัฒนา
		RB1: องค์ความรู้ที่สำคัญของส่วนราชการมีความพร้อมในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานขององค์กร และต่อยอดไปสู่การพัฒนา
Advance	-มีการวิเคราะห์และเชื่อมโยงกับข้อมูล สารสนเทศและองค์ความรู้ในส่วนราชการเพื่อการแก้ไขปัญหาและสร้างนวัตกรรม	A1: วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ภายในองค์กรเชื่อมโยงกับข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้จากภายนอกองค์กร เพื่อนำมาใช้ในการสร้างนวัตกรรม A2: แลกเปลี่ยนเรียนรู้บทเรียนที่ได้รับกับหน่วยงานและเครือข่ายภายนอก
		RA1: เกิดนวัตกรรมและการพัฒนาจากการเชื่อมโยงกับข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้จากภายนอกองค์กร
Significance	-มีการวิเคราะห์และนำไปสู่การแก้ไขปัญหา ปรับปรุงจนเกิดเป็นกระบวนการที่เป็นเลิศและผลลัพธ์ที่ดีสู่การบรรลุ ยุทธศาสตร์และการบริการประชาชนที่ดีขึ้น	S1: ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมการทำงานจากการใช้ข้อมูลและความรู้ภายในองค์กร S2: สร้างเครือข่ายจนนำไปสู่กระบวนการที่เป็นเลิศ สนับสนุนให้เกิด Best Practices ของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร และสร้างมาตรฐานใหม่ในการบริการ
		RS1: แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จากการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาและแก้ไขปัญหา RS2: มาตรฐาน รูปแบบบริการที่สร้างผลกระทบและมูลค่าเพิ่มแก่ประชาชน

4.4 การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ และการปรับระบบการทำงานเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ

ระดับ	ความหมาย	Checklist
Basic	-การวางแผนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและการรวบรวมข้อมูลมาเป็นดิจิทัลอย่างเป็นระบบและมีตัววัดการบรรลุตามแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Planning of digitalization)	B1: วิเคราะห์พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานภายในองค์กรที่สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และสร้างผลกระทบต่อผู้รับบริการ B2: สำรวจความต้องการ (Requirement) ของกลุ่มเป้าหมายทั้งภายในและภายนอกองค์กร B3: ออกแบบและพัฒนารูปแบบการทำงานไปสู่ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้งาน B4: กำหนดตัววัดเพื่อใช้ติดตามการบรรลุตามแผนการปรับเปลี่ยนสู่ระบบดิจิทัล
		RB1: ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล และระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้งาน
Advance	-มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงการป้องกันการโจมตีทางไซเบอร์และการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินที่มีประสิทธิภาพ (Cybersecurity and BCM)	A1: จัดทำแผนงานในการป้องกันความเสี่ยงและการโจมตีทางไซเบอร์ของระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญขององค์กร A2: จัดทำแผนงานและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในการเตรียมพร้อมและรองรับต่อการโจมตีทางไซเบอร์ ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินที่โจมตีต่อระบบดิจิทัลและข้อมูลสารสนเทศขององค์กร
		RA1: เทคโนโลยีดิจิทัลนำไปสู่ผลลัพธ์ที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานหรือลดต้นทุนขององค์กรได้ RA2: เทคโนโลยีดิจิทัลมีความมั่นคง และปลอดภัย
Significance	-การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน ลดต้นทุน และการรายงานผลได้ทันการณ์และมีประสิทธิภาพ (Efficiency and effectiveness)	S1: นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน ลดต้นทุน และการรายงานผลได้ทันการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ
		RS1: เทคโนโลยีดิจิทัลหรือนวัตกรรมที่สร้างผลกระทบสูงแก่ประชาชนและผลลัพธ์ในระดับประเทศ RS2: เทคโนโลยีดิจิทัลหรือนวัตกรรมที่เป็นต้นแบบการปฏิบัติที่ดีจนหน่วยงานอื่นสามารถเรียนรู้และนำไปใช้พัฒนาได้

หมวด 5

การมุ่งเน้นบุคลากร

5.1 ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ

ระดับ	ความหมาย	Checklist
Basic	-ระบบการสรรหาว่าจ้าง บรรจุ และการจัดวางคนไปยังตำแหน่งงานที่ตรงกับ ความถนัดและความต้องการเพื่อ ประโยชน์สูงสุดของระบบงานของ ราชการ โดยคำนึงถึงความต้องการที่ หลากหลายของประชาชน	B1: วิเคราะห์ประเมินสภาพกำลังคน ชัดความสามารถ และอัตรากำลังที่หน่วยงานจำเป็นเพื่อตอบสนองพันธ กิจ ยุทธศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต B2: กำหนดคุณลักษณะของกำลังคนที่ต้องการในอนาคต B3: จัดทำแผนด้านบุคลากรให้ตอบสนองต่อพันธกิจ ยุทธศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต B4: ออกแบบโครงสร้างการทำงานให้ตอบสนองต่อพันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์การ B5: จัดทำระบบการสรรหาว่าจ้างและบรรจุบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ B6: จัดอัตรากำลังให้ตรงกับความรู้ความสามารถเพื่อประโยชน์สูงสุด
		RB1: ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างทิศทางการบริหารงาน ของหน่วยงานกับกลยุทธ์ด้าน ทรัพยากรบุคคล RB2: ทรัพยากรบุคคลมีความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับการปฏิบัติงาน RB3: โครงสร้างองค์กร ระบบการสรรหาว่าจ้าง และการจัดอัตรากำลังมีประสิทธิภาพ โปร่งใสและเหมาะสม
Advance	-การประเมินประสิทธิผลการทำงานและ เส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากรทุก กลุ่ม สามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร กลุ่ม และทำงานให้มีประสิทธิภาพสูง ตอบสนองยุทธศาสตร์และมุ่งเน้น ประโยชน์สุขแก่ ประชาชน (High Performance)	A1: ออกแบบระบบการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรในทุกระดับอย่างชัดเจนและโปร่งใส A2: สร้างการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงานในการผลักดันประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ ที่ดี A3: ออกแบบระบบเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากร A4: สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการพัฒนาศักยภาพและการกำหนดเส้นทางพัฒนา ความก้าวหน้าของตนเอง
		RA1: บุคลากรมีผลการปฏิบัติราชการดีส่งผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์การ RA2: บุคลากรมีความก้าวหน้าและมีขีดความสามารถในระดับที่พร้อมในการขับเคลื่อนงานขององค์การให้ บรรลุผลสัมฤทธิ์

5.1 ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ

ระดับ	ความหมาย	Checklist
Significance	-นโยบายการจัดการด้านบุคลากรสนับสนุนการทำงานที่มีความคล่องตัวและปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการทำงาน	S1: บริหารจัดการด้านบุคลากรให้มีความคล่องตัวในการประสานงานในแนวราบ และปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการทำงาน S2: สร้างความร่วมมือด้านบุคลากรกับหน่วยงานภายนอกและเครือข่ายในการส่งเสริมการทำงานร่วมกัน S3: นำเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลสารสนเทศเข้ามามีใช้ในการจัดการด้านกำลังคนภาครัฐ
		RS1: การบริหารบุคลากรมีความคล่องตัวและปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการทำงาน RS2: พัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืน

5.2 ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

ระดับ	ความหมาย	Checklist
Basic	สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ -ปลอดภัย -สนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ -คล่องตัว -ร่วมกันทำงานให้เกิดประสิทธิผล	B1: ออกแบบระบบงานที่ส่งเสริมการบรรลุพันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร B2: สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ กระตุ้นให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีความคล่องตัว B3: กำหนดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับความปลอดภัยในการปฏิบัติงานใช้เป็นแนวปฏิบัติสำหรับบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ถือปฏิบัติ
		RB1: บุคลากรมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน RB2: การทำงานมีความคล่องตัว เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร
Advance	สภาพแวดล้อมที่เอื้อให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ (Empower) กล้าตัดสินใจ เข้าถึงข้อมูลเพื่อใช้สนับสนุนการทำงานและการแก้ปัญหาเพื่อบรรลุแผนงานหลักขององค์กร	A1: สร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมข้ามสายงานและการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร A2: ส่งเสริมรูปแบบการทำงานที่ตอบสนองต่อการขับเคลื่อนหรือแก้ไขปัญหามาตรวดเร็ว A3: ส่งเสริมรูปแบบการทำงานที่ให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมและกล้าตัดสินใจ A4: นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการส่งเสริมการทำงานและสร้างความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
		RA1: สภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดความสำเร็จตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร
Significance	-การทำงานที่เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง มีความคล่องตัวและสามารถทำงานร่วมกับเครือข่ายภายนอกเพื่อนำไปสู่แก้ไขปัญหที่ซับซ้อนอย่างมีประสิทธิภาพ	S1: สร้างนวัตกรรมในการทำงานที่มีศักยภาพ โปร่งใส และตอบสนองต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกได้อย่างรวดเร็ว S2: สร้างรูปแบบการทำงานที่มีความร่วมมือกับเครือข่ายภาคประชาชนและหน่วยงานภายนอกในลักษณะของทีมสหสาขา (Trans-disciplinary) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน
		RS1: รูปแบบการทำงานข้ามหน่วยงานที่มีการบูรณาการการทำงานร่วมกันเพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในระดับประเทศและประโยชน์สุขของประชาชน

5.3 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีและความร่วมมือ

ระดับ	ความหมาย	Checklist
Basic	-การสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่เป็นมืออาชีพเปิดโอกาสในการนำเสนอความคิดริเริ่มและสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์	B1: สร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่เป็นมืออาชีพ B2: สร้างกลไกและช่องทางที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้คิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร
		RB1: วัฒนธรรมการทำงานแบบมืออาชีพ
Advance	-การค้นหาลู่ทางที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพันทุ่มเทมีผลการปฏิบัติงานที่ดี และสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่นำไปสู่ผลลัพธ์ขององค์กร	A1: ค้นหาลู่ทางที่ส่งผลต่อความผูกพัน การทุ่มเท และผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร A2: สร้างให้เกิดแรงจูงใจเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี A3: วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่สร้างความผูกพันกับผลลัพธ์ขององค์กร
		RA1: บุคลากรมีความผูกพัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
Significance	-การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสร้างความภูมิใจและความเป็นเจ้าของให้แก่บุคลากร (Public Entrepreneurship) และร่วมมือเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและประโยชน์ที่เกิดกับสังคมและประชาชน	S1: สร้างวัฒนธรรมการทำงานในเชิงรุก มุ่งเน้นการสร้างคุณค่า ยึดมั่นประโยชน์ส่วนรวมและประโยชน์สุขของประชาชน S2: สร้างแนวคิดของบุคลากรในการเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ โดยมุ่งเน้นประโยชน์ของส่วนรวมผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหลัก
		RS1: บุคลากรปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่า ยึดมั่นประโยชน์ส่วนรวม และประโยชน์สุขของประชาชน RS2 รักษาและดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

5.4 ระบบการพัฒนาบุคลากร

ระดับ	ความหมาย	Checklist
Basic	ระบบการพัฒนาบุคลากรที่สร้างคนให้มี -คุณธรรม จริยธรรม -มีความรู้และทักษะในการแก้ปัญหา -ทักษะด้านดิจิทัลและความรอบรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	B1: กำหนดเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจน B2: จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และความรู้ทักษะที่จำเป็น B3: กำหนดแนวทางการพัฒนาที่สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดมาตรฐานความสำเร็จของการพัฒนา
		RB1: บุคลากรได้รับการพัฒนาให้มีสมรรถนะที่ตอบสนองความต้องการขององค์การและบุคลากร RB2: บุคลากรมีขีดสมรรถนะและขีดความสามารถที่ตรงกับความต้องการขององค์การ
Advance	-ระบบการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนสั่งสมทักษะความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อสมรรถนะหลัก และการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	A1: สร้างรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ตอบสนองต่อความต้องการในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของบุคลากรภาครัฐ และการบริหารจัดการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากร A2: พัฒนารอบทักษะ (Skillsets) การทำงานในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 ให้กับบุคลากร A3: นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา
		RA1: บุคลากรมีทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ RA2: ระบบนิเวศในการทำงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบท สามารถส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสามารถแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
Significance	-ระบบการพัฒนาบุคลากรและผู้นำให้มีทักษะที่สามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย มีความรอบรู้ สามารถตัดสินใจและมีความคิดเชิงวิพากษ์พร้อมรับมือปัญหาที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น (Fluid Intelligence/ Complex Problem Solving)	S1: เตรียมพร้อมบุคลากรให้มีทักษะที่สามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย มีความสามารถในการตัดสินใจ พร้อมรับมือกับปัญหาที่ความซับซ้อน S2: สร้างเครือข่ายระหว่างส่วนราชการ หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน ทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ เพื่อพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีกรอบความคิดและทักษะที่จำเป็นในการสร้างสรรค์เพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม
		RS1: บุคลากรภาครัฐสามารถสร้างผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อภาครัฐและประชาชน RS2: นวัตกรรมที่ริเริ่มจากบุคลากรและสามารถตอบสนองต่อการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานตามแผนการปฏิรูปประเทศ แผนยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนการพัฒนาระบบราชการในอนาคต RS3: สามารถดึงดูดและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

หมวด 6

การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

6.1 กระบวนการทำงานเชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

ระดับ	ความหมาย	Checklist
Basic	-การออกแบบกระบวนการทำงานให้มีการเชื่อมโยง ตั้งแต่ต้นจนจบ (End-to-end process design) เพื่อส่งมอบผลลัพธ์ที่มีคุณค่าแก่ประชาชน รวมถึงประสานการทำงานที่ข้ามส่วนราชการ (Cross- boundary process) เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด	☐ B1: วิเคราะห์พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และความเปลี่ยนแปลงในด้านขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร ☐ B2: วิเคราะห์ผลกระทบเชิงลบจากผลผลิต การบริการ และกระบวนการปฏิบัติงาน ☐ B3: ออกแบบกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ (End-to-end process design) เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ รวมถึงสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ☐ B4: วางแนวทางการทำงานที่เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร ☐ B5: กำหนดตัววัดในการควบคุมกระบวนการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ ☐ RB1: ระบบการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ (End-to-end process design) ที่มีประสิทธิผล
Advance	-มีการติดตามควบคุมกระบวนการโดยใช้ตัวชี้วัดและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยและข้อมูลร่วมกับเครือข่ายภายนอกเพื่อการทำงานที่เกิดประสิทธิผล	☐ A1: ออกแบบระบบติดตามและควบคุมกระบวนการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ ☐ A2: ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลสารสนเทศในการติดตามและควบคุมกระบวนการ และติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการ ☐ A3: เชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศในการติดตามและควบคุมกระบวนการร่วมกับเครือข่ายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การสร้างประสิทธิผลของงาน ☐ RA1: หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทำงานสอดคล้อง ประสาน เชื่อมโยงกระบวนการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ
Significance	-การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการกระบวนการและการติดตามรายงานผลอย่างรวดเร็วจับใจและตอบสนองการบูรณาการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Operational excellence)	☐ S1: วิเคราะห์เปรียบเทียบโดยใช้ข้อมูลเทียบเคียง (Benchmarks) เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ☐ S2: สร้างนวัตกรรมในการพัฒนาผลผลิต การบริการ และกระบวนการร่วมกันระหว่างหน่วยงานเครือข่ายที่เกี่ยวข้องในกระบวนการหรือการบริการเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีและสร้างคุณค่าแก่ประชาชนและสร้างความยั่งยืนในระยะยาว ☐ S3: ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการกระบวนการและรายงานผลอย่างรวดเร็วจับใจ และทันต่อที่ ☐ S4: ออกแบบกระบวนการที่มีการเตรียมพร้อมและคำนึงถึงผู้รับบริการในอนาคตของส่วนราชการ ☐ RS1: ผลลัพธ์จากจัดการกระบวนการเชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ สร้างคุณค่าที่ตอบสนองต่อประชาชนและประเทศอย่างยั่งยืน ☐ RS2: เป็นต้นแบบในการทำงาน ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนบทเรียนในการจัดการกระบวนการที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ

6.2 การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ การให้บริการ

ระดับ	ความหมาย	Checklist
Basic	-การบริหารจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน มีการติดตามและปรับปรุง เพื่อให้เกิดประสิทธิผลโดยมุ่งเน้นคุณค่าแก่ประชาชน	B1: วิเคราะห์บทบาทของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนอย่างเป็นระบบ เพื่อหาแนวทางพัฒนาปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการและการบริการให้ดีขึ้น B2: สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กรในระดับต่างๆ ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ B3: กำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ติดตามควบคุมการดำเนินการ และนำผลมาปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และการบริการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
		RB1: กระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
Advance	การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการ -กระบวนการหลัก -กระบวนการสนับสนุน -การบริการประชาชน -ความสะดวกและการสื่อสาร	A1: สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการโดยการบูรณาการการทำงานข้ามสายงานแบบรวดเร็ว A2: นำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ
		SA1: ผลผลิตและผลลัพธ์ของกระบวนการที่สร้างคุณค่าแก่ประชาชนและผู้รับบริการ
Significance	-การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิตและการแก้ไขปัญหาในเชิงกระบวนการระดับองค์กรจนเกิดความเป็นเลิศนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์กับประชาชนและภาคธุรกิจ (Public value)	S1: นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ S2: สร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในการแก้ปัญหาเชิงบูรณาการ S3: สร้างนวัตกรรมเพื่อการปรับปรุงที่มีผลกระทบสูงจากการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง
		RS1: นวัตกรรมในการพัฒนาผลผลิต บริการ และกระบวนการที่เกิดจากการแก้ปัญหาร่วมกันของหลายภาคส่วน RS2: ผลผลิตและผลลัพธ์ของกระบวนการที่นำไปสู่การสร้างผลกระทบสูงต่อยุทธศาสตร์ชาติในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และสร้างความเป็นเลิศ

6.3 การลดต้นทุนการใช้ทรัพยากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน

ระดับ	ความหมาย	Checklist
Basic	-มีการวิเคราะห์ต้นทุนและการลงทุนในทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนเพื่อการควบคุมต้นทุนโดยรวม	B1: วิเคราะห์ต้นทุนและทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน B2: วางแผนงานและมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ต้นทุนและทรัพยากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว B3: ดำเนินการตามแผนการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน B4: วางระบบและกลไกการติดตามและควบคุมต้นทุนและทรัพยากรที่สำคัญขององค์การ
		RB1: บุคลากรทุกระดับในองค์กรให้ความร่วมมือในการดำเนินการตามแผนงานและมาตรการในการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ต้นทุนและทรัพยากร
Advance	-นำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานจาก -นโยบายการลดต้นทุน -การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย -แบ่งปันทรัพยากรในการทำงานร่วมกัน	A1: วิเคราะห์ความคุ้มค่าในด้านต้นทุนและทรัพยากร A2: นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานหรือลดต้นทุน และแบ่งปันทรัพยากรในการปฏิบัติงาน A3: เชื่อมโยงหน่วยงานเครือข่ายภายนอกในการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ต้นทุนและทรัพยากรในการปฏิบัติงาน
		RA1: เพิ่มประสิทธิภาพหรือลดต้นทุนและทรัพยากรในการปฏิบัติงานขององค์การ
Significance	-การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อนวัตกรรมในการลดต้นทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันโดยใช้ข้อมูลเทียบเคียงในระดับประเทศและระดับนานาชาติ	S1: วิเคราะห์เปรียบเทียบต้นทุนและทรัพยากรกับหน่วยงานเทียบเคียงในระดับประเทศและระดับนานาชาติ S2: นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสร้างนวัตกรรมเพื่อการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพที่มีผลกระทบสูง
		RS1: เพิ่มประสิทธิภาพหรือการลดต้นทุนที่เชื่อมโยงกับการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ และการสร้างความยั่งยืนของการดำเนินงานในระยะยาว

6.4 การมุ่งเน้นประสิทธิผลทั้งองค์กร และผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ประเทศ

ระดับ	ความหมาย	Checklist
Basic	-การติดตามควบคุมประสิทธิผลของกระบวนการหลักและตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ทั้งในด้านคุณภาพความปลอดภัยต้นทุนเพื่อการส่งมอบคุณค่าต่อประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย -การติดตามควบคุมกระบวนการสนับสนุนต่างๆ ภายในของส่วนราชการเพื่อให้เกิดประสิทธิผลทั้งในด้านคุณภาพความปลอดภัยต้นทุนเพื่อการส่งมอบคุณค่าต่อประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย -การติดตามควบคุมประสิทธิผลของกระบวนการหลักและตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ทั้งในด้านคุณภาพความปลอดภัยต้นทุนเพื่อการส่งมอบคุณค่าต่อประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย -การติดตามควบคุมกระบวนการสนับสนุนต่างๆ ภายในของส่วนราชการเพื่อให้เกิดประสิทธิผลทั้งในด้านคุณภาพความปลอดภัยต้นทุนเพื่อการส่งมอบคุณค่าต่อประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	B1: กำหนดตัววัดเพื่อติดตามและควบคุมประสิทธิผลของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนในทุกระดับของหน่วยงาน B2: ติดตามควบคุมประสิทธิผลของกระบวนการหลักและตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ทั้งในด้านคุณภาพความปลอดภัยต้นทุนเพื่อการส่งมอบคุณค่าต่อประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย B3: ติดตามควบคุมกระบวนการสนับสนุนต่างๆ ภายในของส่วนราชการเพื่อให้เกิดประสิทธิผลทั้งในด้านคุณภาพความปลอดภัยต้นทุนเพื่อการส่งมอบคุณค่าต่อประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
		RB1: ข้อมูลสารสนเทศจากการติดตามควบคุมกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนมีความพร้อมสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหาร

6.4 การมุ่งเน้นประสิทธิผลทั้งองค์กร และผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ประเทศ

ระดับ	ความหมาย	Checklist
Advance	การเตรียมการเชิงรุกเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดย -การจัดการความเสี่ยง -การติดตามควบคุมกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนโดยใช้ตัวชี้วัดและข้อมูลทั้งในเชิงป้องกันและเชิงรุก -การเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับเหตุการณ์ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการและนำมาแก้ปัญหาได้อย่างทันทั่วทั้ง	A1: วิเคราะห์เชื่อมโยงผลกระทบของตัววัดนำ (Leading) และตัววัดตาม (Lagging) ในระดับต่างๆ ขององค์การกับการบรรลุตัววัดเชิงยุทธศาสตร์อย่างครอบคลุม A2: จัดการความเสี่ยงให้มีความครอบคลุมและรองรับกับสถานการณ์และความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น A3: เตรียมพร้อมในการรับมือกับเหตุการณ์ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน ตลอดจนการเตรียมตัวล่วงหน้าเพื่อลดความเสียหาย
		RA1: ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการที่บูรณาการเชื่อมโยงกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ทางยุทธศาสตร์ที่สร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและประชาชน
Significance	-การประสานงานและบูรณาการของกระบวนการต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกเพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่มตอบสนองยุทธศาสตร์และส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม	S1: วิเคราะห์เชื่อมโยงผลกระทบของตัววัดในระดับต่างๆ ขององค์การกับยุทธศาสตร์ชาติ การสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขัน และการสร้างความยั่งยืนในระยะยาว S2: บูรณาการเชื่อมโยงสร้างการมีส่วนร่วมของเครือข่ายและภาคประชาชนเพื่อสร้างนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่ม ตอบสนองยุทธศาสตร์และส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม
		RS1: ประสิทธิภาพจากการดำเนินงานขององค์การที่สร้างผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ชาติอย่างชัดเจน