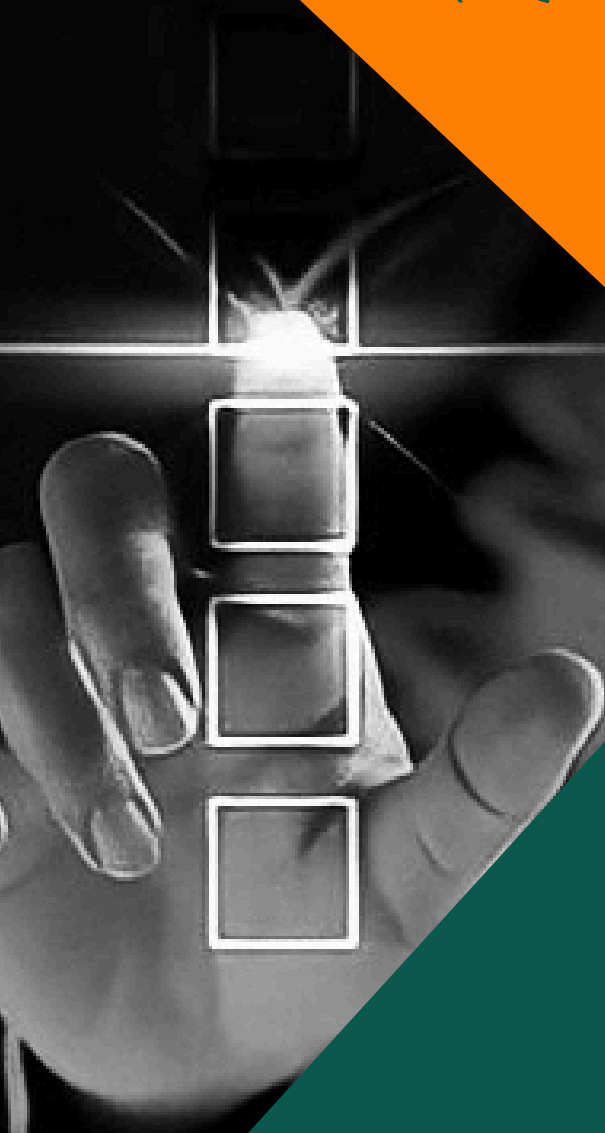




กรมควบคุมโรค
Department of Disease Control

คู่มือการตรวจสอบความพร้อมสำหรับ
การดำเนินการตามเกณฑ์ PMQA 4.0
(PMQA 4.0 Checklist) กรมควบคุมโรค
(ฉบับปรับปรุง)



กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
กรมควบคุมโรค

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาของระบบราชการ 4.0

ด้วยวิสัยทัศน์ของประเทศไทย “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง “โดยมีฐานคิดหลัก คือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว รัฐบาลจึงมีนโยบายที่จะใช้โมเดลขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม เพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศไทย ดังนั้น ระบบราชการจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อสอดคล้องกับบริบทที่จะเกิดขึ้นจากการเป็นประเทศไทย 4.0 โดยภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก (Better Governance, Happier Citizens) หมายความว่า ระบบราชการไทยจะต้องปฏิรูปขนานใหญ่เพื่อให้อาจเป็นที่ยอมรับและเป็นที่พึ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริง กล่าวคือ ภาครัฐต้องปรับตัวและต้องพลิกโฉมเข้าสู่ยุคดิจิทัล ยกระดับประสิทธิภาพภาครัฐสู่สังคมดิจิทัล ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคดิจิทัลท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไม่สามารถคาดเดาได้ ดังนั้น ภาครัฐจึงต้องมุ่งเน้นความคล่องตัวเพื่อขับเคลื่อนภารกิจพิเศษ (Agenda-based) และนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาพลิกโฉมหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (Government 4.0 หรือ Gov. 4.0) อันเป็นฟันเฟืองและเสาหลักที่สำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับทิศทางในการบริหารงานของประเทศให้ก้าวสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ซึ่งจะส่งผลให้กลไกการพัฒนาระบบราชการมีการปรับตัวต่อความท้าทายใหม่ๆ อีกทั้งเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับนานาประเทศ และยังเป็นการยกระดับสมรรถนะของหน่วยงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เป้าหมายการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

จากแนวคิดของการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 เพื่อให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและการเป็นประเทศไทย 4.0 ตามนโยบายของรัฐบาล ดังนั้น การพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 จึงมีเป้าหมายหลักเพื่อให้ภาครัฐสามารถเป็นที่พึ่ง ที่เชื่อถือ และไว้วางใจได้ของประชาชน โดยได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาระบบราชการไว้ ดังนี้



ยัตหลักธรรมาภิบาล เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (Better Governance, Happier Citizens)



1. ระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน (Open & Connected Government)

ต้องมีความเปิดเผย โปร่งใสในการทำงาน โดยบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารของทางราชการหรือมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน และสามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้ ตลอดจนเปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่นๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ได้เข้ามามีส่วนร่วมและโอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองออกไปให้แก่ภาคส่วนอื่น ๆ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน โดยการจัดระเบียบความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างให้สอดคล้องกับการทำงานในแนวระนาบในลักษณะของเครือข่ายมากกว่าตามสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง ขณะเดียวกันก็ยังต้องเชื่อมโยงการทำงานภายในภาครัฐด้วยกันเองให้มีเอกภาพและสอดคล้องประสานกัน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น



2. ระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government)

ต้องทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า โดยตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่าประชาชนจะได้อะไร มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาความต้องการและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องรอให้ประชาชนเข้ามาติดต่อขอรับบริการหรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ (Proactive Public Services) รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลทางราชการ (Big Government Data) และระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน (Personalized หรือ Tailored Services) พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกโดยมีการเชื่อมโยงกันเองของหน่วยงานราชการ เพื่อให้บริการต่างๆ สามารถเสร็จสิ้นในจุดเดียว ประชาชนสามารถใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลาตามความต้องการ และสามารถติดต่อได้หลายช่องทางผสมผสานกัน ทั้งการติดต่อด้วยตนเอง ติดต่อผ่านอินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย หรือแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ



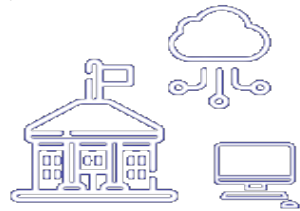
3. หน่วยงานของรัฐมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) ต้องทำงานอย่างเตรียมการณไวล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน เพื่อสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่น และความสามารถ ในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันเวลา ตลอดจนเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ รวมทั้งทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อ การปฏิบัติราชการและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน กล่าวคือ

1) ในฐานะเป็นผู้สนับสนุนการทำงานของรัฐบาล จะต้องให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง เชิงลึก และสามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้จริง และเกิดความคุ้มค่า

2) ในฐานะเป็นผู้กำกับดูแล จะต้องมีความเป็นกลางและตรงไปตรงมา รวมทั้งวางกฎระเบียบให้เหมาะสม (Smart Regulation) และยกเลิกการควบคุมที่ไม่เกิดประโยชน์ลง เพื่อให้ไม่เป็นการะหรืออุปสรรคต่อประชาชนหรือการประกอบธุรกิจ

3) ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติ ก็จะต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบหน้าที่ ทำงานร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในทุกระดับได้ และสามารถบูรณาการเชื่อมโยงการทำงานตามหัวข้อยุทธศาสตร์ตั้งแต่ต้นจนจบ รวมทั้งใช้ทรัพยากรและบริการต่าง ๆ ร่วมกัน

ฉะนั้น ความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 ดังกล่าว ต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ ๆ อย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่



1. การผสมพลังทุกภาคส่วน ระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม (Collaboration) เป็นการยกระดับการทำงานให้สูงขึ้นไปกว่าการประสานงานกัน (Coordination) หรือทำงานด้วยกัน (Cooperation) ไปสู่การร่วมมือกัน (Collaboration) อย่างแท้จริง โดยจัดระบบให้มีการวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน มีการระดมและนำเอาทรัพยากรทุกชนิดเข้ามาแบ่งปันและใช้ประโยชน์ร่วมกัน เพื่อพัฒนาประเทศหรือแก้ปัญหาความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น จนไม่มีภาคส่วนใดในสังคมจะสามารถดำเนินการได้ลุล่วงด้วยตนเองโดยลำพังอีกต่อไป หรือเป็นการบริหารจัดการการบ้านเมืองในรูปแบบ “ประชารัฐ”

2. การสร้างนวัตกรรม (Innovation) เป็นการคิดค้นและแสวงหาวิธีการหรือแนวทาง (Solutions) ใหม่ ๆ อันจะเกิดผลกระทบมหาศาล (Big Impact) เพื่อปรับปรุงและออกแบบการให้บริการสาธารณะและนโยบายสาธารณะให้สามารถตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศหรือตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ อันแปรผันไปตามสภาพแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยรูปแบบห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab)

และใช้กระบวนการความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในลักษณะที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อสร้างความเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของประชาชน (Empathize) นำข้อมูลมาวิเคราะห์ถึงปัญหา (Define) และใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างไอเดีย (Ideate) สำหรับพัฒนาต้นแบบ (Prototype) และทำการทดสอบปฏิบัติจริง (Test) ก่อนนำไปขยายผลต่อไป หรือเป็นการนำเอาศาสตร์พระราชาวัดด้วย “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” มาประยุกต์ใช้

3. การปรับเข้าสู่การเป็นดิจิทัล (Digitization/Digitalization) เป็นการผสมผสานกันของการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลผ่านคลาวด์คอมพิวเตอร์ (Cloud Computing) อุปกรณ์ประเภทสมาร์ทโฟน (Smart Phone) และการทำงานร่วมกันผ่านเครื่องมือต่างๆ (Collaboration Tools) ทำให้สามารถติดต่อกันได้อย่างเรียลไทม์ (Real Time) ไม่ว่าจะอยู่ที่ใด สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่สลับซับซ้อนต่างๆ วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของประชาชน เกิดผลกระทบอย่างสูง และสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังในการให้บริการของทางราชการที่จะต้องดำเนินการได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์ และทุกช่องทางได้อย่างมั่นคง ปลอดภัย และประหยัด ในส่วนของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐต้องได้รับการปรับเปลี่ยนกระบวนกรทางความคิด (Mindset) ให้ตนเองมีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ (Public Entrepreneurship) เพิ่มทักษะให้สมรรถนะที่จำเป็นและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตน อันจะช่วยให้สามารถแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) เพื่อสร้างคุณค่า (Public Value) และประโยชน์สุขให้แก่ประชาชน

การทำงานของระบบราชการต้องปรับเปลี่ยนจากการทำงานรูปแบบเดิมๆ มาสู่ระบบราชการรูปแบบใหม่ ดังตารางที่ เพื่อปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น 1

ตารางที่ 1-1 สรุปการเปรียบเทียบระหว่างระบบราชการเดิมและระบบราชการใหม่	
 ระบบราชการเดิม	 ระบบราชการใหม่ (ระบบราชการ 4.0)
การทำงานแยกตามภารกิจของแต่ละหน่วยงาน แม้มีการทำงานประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน แต่ยังไม่ใช้การบูรณาการอย่างแท้จริง (Autonomy, Separation)	การทำงานร่วมกันแบบบูรณาการอย่างแท้จริง ในเชิงยุทธศาสตร์ ตั้งแต่ระดับการวางนโยบาย ไปจนถึงการนำไปปฏิบัติ (Collaboration)
การทำงานยังไม่อยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์อย่างเต็มรูปแบบและยังเป็นการทำงานตามสาย การบังคับบัญชาในแนวดิ่ง (Fragmentation, Hierarchy, Silo, Vertical Approach)	การทำงานมีการเชื่อมโยงผ่านระบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการเชื่อมโยงทุกส่วนราชการในการบริการประชาชนและมีการบังคับบัญชาในแนวนอน (End-to-end process flow, Cross-boundary management, Program/Project Management Office, Horizontal approach)
ให้บริการเป็นมาตรฐานเดียวกันอย่างตายตัวตามลัทธิพื้นฐานของบุคคลที่รัฐกำหนด (Standardization)	ให้บริการตามความต้องการเฉพาะบุคคล ซึ่งสามารถออกแบบ/เลือกรูปแบบ/วิธีการในการขอรับบริการได้ (Customization, Personalization)

ระบบทำงานในแบบอนาล็อก (Analog)	ระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ (Digitization)
การดำเนินงานเชิงรับ ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Passive)	การดำเนินงานที่ตอบสนองทันที/ทันเวลา/เชิงรุก ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า (Pro-Active)
ยึดกฎเกณฑ์ และมุ่งเน้นแต่การปฏิบัติงานตามเป้าหมาย (Rule-based, Performance-oriented)	สร้างนวัตกรรม มีการควบคุมอย่างชาญฉลาด มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Innovation, Smart regulation, Results-oriented)
ปฏิบัติงานตามนโยบาย ขับเคลื่อนโดยภาครัฐเป็นศูนย์กลาง (Government-driven)	ปฏิบัติงานโดยเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centric)
ระบบการทำงานที่ล่าช้า มีต้นทุนสูง (Red tape, Costly)	สร้างคุณค่าในการให้บริการแก่ประชาชน ทำน้อยได้มาก (Creating value for the public, Doing more and better with less)
เปิดเผยข้อมูลตามที่ร้องขอเฉพาะราย/เปิดเผยข้อมูลจำกัด (C lose system, Upon Request only)	เปิดเผยข้อมูลเป็นปกติ (default) ในรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ได้ทันที โดยไม่ต้องร้องขอ (Open system, Open access)
การปฏิบัติงานตามขั้นตอนแบบเดิมๆ (Routine Work)	สามารถแก้ไขปัญหาโดยไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการทำงานรูปแบบเดิมและสามารถตอบสนองได้ทันที (Non- routine problem solving, Real- time capability)
ต่างหน่วยงานต่างทำงานกันลำพังโดยไม่มีการแบ่งปันทรัพยากรเพื่อใช้งานร่วมกัน (Stand-alone)	แบ่งปันทรัพยากรในการทำงานร่วมกัน เพื่อลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Shared Services)
วางนโยบาย และปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้สึก และคาดเดาเอาเอง (Intuition)	ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการของประชาชน และวางนโยบายที่สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง (Data-driven, Demand-driven, Actionable policy solutions)
บริการประชาชนเฉพาะในเวลาราชการ (Office-hours only)	บริการประชาชนตลอดเวลา (On-demand services)
มีความเชี่ยวชาญ/ชำนาญเฉพาะทาง (Expert/Specialist)	มีความสามารถในการใช้ความรู้ สติปัญญา และข้อมูลสารสนเทศเพื่อแก้ไขปัญหาและสร้างคุณค่า (Knowledge worker) มีความสามารถในการเรียนรู้ (Educability) มีเหตุผลเชิงจริยธรรม (Ethic ability)
ข้าราชการแบบดั้งเดิม (Public administrator)	มีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ (Public Entrepreneurship)

คุณลักษณะสำคัญ 10 ประการ ของระบบราชการ 4.0

จากแนวคิดใหม่ดังกล่าว อาจสรุปเป็น
คุณลักษณะที่สำคัญของการปฏิบัติงาน
ในระบบราชการ 4.0 ดังนี้

4.0



การปฏิบัติงานในระบบราชการ 4.0



1. ทำงานอย่างเปิดเผย โปร่งใส
เอื้อให้บุคคลภายนอกและ
ประชาชนเข้าถึงข้อมูลได้



2. ทำงานเชิงรุก แก้ไขปัญหา
ตอบสนองความต้องการของ
ประชาชน และสร้างคุณค่า



5. ปรับรูปแบบการทำงานให้
คล่องตัว รองรับการประสานงาน
แนวระนาบและในลักษณะ
เครือข่าย



8. ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม
ความคิดริเริ่ม และการ
ประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใน
การทำงานที่ทันต่อการ
เปลี่ยนแปลง



3. แบ่งปันข้อมูล ระหว่าง
หน่วยงาน เชื่อมโยงการทำงาน
ซึ่งกันอย่างเป็นเอกภาพ
เบ็ดเสร็จในจุดเดียว



6. ทำงานอย่างเตรียมการไว้
ล่วงหน้า ตอบสนองต่อ
สถานการณ์ทันเวลา มีการ
วิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งในระดับ
องค์กรและในระดับปฏิบัติการ



9. บุคลากรทุกระดับพร้อม
ปรับเปลี่ยนตัวเองสู่องค์กร
ที่มีความทันสมัยและ
มุ่งเน้นผลงานที่ดี



4. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการ
บริหารจัดการ มีฐานข้อมูลที่
ทันสมัย เพื่อสนับสนุนการ
วางแผนยุทธศาสตร์และการ
ตัดสินใจในการทำงาน

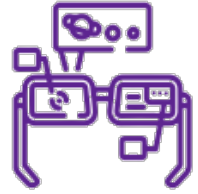


7. เปิดกว้างให้ภาคส่วนอื่นเข้า
มามีส่วนร่วม ถ่ายโอนภารกิจไป
ดำเนินการแทนได้



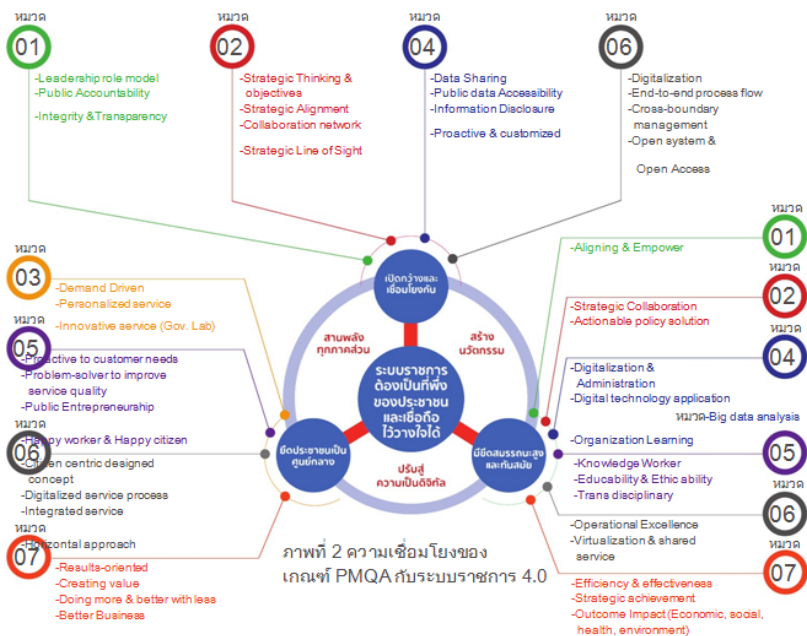
10. ให้ ความสำคัญกับ
บุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มี
ศักยภาพสูง พัฒนาอย่าง
เหมาะสมตามบทบาท
หน้าที่ สร้างความผูกพัน
สร้างแรงจูงใจ มีแผนเชิงรุก
รองรับการเปลี่ยนแปลง
ด้านบุคลากร

การขับเคลื่อนหน่วยงานภาครัฐ สู่ระบบราชการ 4.0



การขับเคลื่อนระบบราชการ โดยใช้แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

จากแนวคิดของระบบราชการ 4.0 ดังกล่าว สำนักงานก.พร. ได้นำมาพัฒนาเครื่องมือเพื่อส่งเสริมให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์กร เพื่อตอบโจทย์การพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 โดยเชื่อมโยงกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ดังภาพที่ 2 ซึ่งได้ส่งเสริมให้ส่วนราชการ นำมาใช้ในการวิเคราะห์และปรับปรุงองค์กร ตั้งแต่ปี พ.ศ.2549 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มีข้อกำหนดที่พัฒนามาจากแนวคิดของการบริหารจัดการเชิงบูรณาการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ สามารถนำมาวิเคราะห์เชื่อมโยงกับคุณลักษณะ ทั้ง 3 มิติของระบบราชการ 4.0 ได้ดังนี้





มิติที่ 1 ภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open and Connectedness Government) มีความสัมพันธ์กับ PMQA ในหมวดที่สำคัญ ได้แก่

- หมวด 1 การนำองค์การบริหารของส่วนราชการจะต้องมีวิสัยทัศน์ในเชิงยุทธศาสตร์ มีนโยบายในการเปิดเผยข้อมูลมีความโปร่งใสมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน
- หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ส่วนราชการต้องมีแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) โดยกำหนดเป้าประสงค์ที่ไม่เพียงตอบโจทยภาระหน้าที่และบริบทของส่วนราชการเท่านั้น แต่จะต้องบูรณาการกับยุทธศาสตร์ของประเทศมีการแก้ปัญหาในเชิงรุกที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจสังคมสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
- หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้เป็นเรือของการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศการแบ่งปันข้อมูลระหว่างส่วนราชการ เอื้อให้สาธารณะเข้าถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ โดยอยู่บนพื้นฐานของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ตอบสนองในเชิงรุกและสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน (Proactive and Customize)
- หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการคือการทำให้ทุกกระบวนการมีความเชื่อมโยงอย่างมีประสิทธิภาพโดยมีการออกแบบการทำงานจากต้นน้ำถึงปลายน้ำเพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ลดต้นทุน มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาทดแทนการทำงานในรูปแบบเก่า โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกัน



มิติที่ 2 การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Centric) มีความสัมพันธ์กับ PMQA ในหมวดที่สำคัญ ได้แก่

- หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียส่วนราชการต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงความต้องการของประชาชน (Demand Driven) ที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว มีความหลากหลายตามพื้นที่ ตามยุคสมัย และสภาพแวดล้อมเฉพาะถิ่น การให้บริการบางเรื่องต้องคิดก่อนล่วงหน้า (Proactive) อาจเป็นการคิดร่วมกันระหว่างประชาชนและภาครัฐในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนสร้างนวัตกรรมการให้บริการ (Service Innovation) โดยใช้รูปแบบห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) และใช้กระบวนการความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในลักษณะที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม
- หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรส่วนราชการจะต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรเป็นเชิงรุกที่ตอบสนองความต้องการและเข้าใจ ความคาดหวังของประชาชน (Proactive to Customer Needs) เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการแก้ไขปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นเฉพาะหน้า ได้อย่างถูกต้องทันทั้งที่และเกิดประสิทธิผลด้วยจิตสำนึกที่มีในการปรับปรุงใส่ใจคุณภาพและการให้บริการในแง่ของการเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ (Public Entrepreneurship) ทำงานร่วมกับประชาชนเพื่อนำสู่สัมฤทธิ์ผลของความยั่งยืนและความสุขทั้งผู้ปฏิบัติงานและประชาชน (Happy Worker and Happy Citizen)

- หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการส่วนราชการต้องออกแบบระบบการให้บริการที่ทำให้ประชาชนเข้าถึงได้อย่างสะดวก (Citizen-centric Design Concept) กระบวนการทำงานต้องคำนึงถึงการให้บริการที่บูรณาการและมีความเชื่อมโยงกันของหลายๆ หน่วยงาน (Integrated Service, Horizontal Approach) หรือมุ่งเน้นความต้องการของผู้รับบริการเป็นที่ตั้ง การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Digitalized Service Process) โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดแก่ประชาชนและภาคสังคมด้วยต้นทุนที่ลดลงและคุ้มค่า



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

- หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ส่วนราชการจะต้องมีมุมมองในการปรับปรุงแบบการทำงานและการนำเทคโนโลยีมาใช้เชื่อมโยงให้เกิดนวัตกรรมโดยเป็นองค์ประกอบสำคัญ ในการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Strategic Collaboration) และการเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนและภาคท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมผ่านการขับเคลื่อนเชิงนโยบาย (Actionable Policy Solution)

- หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ระบบสนับสนุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ต้องมีความเหมาะสมทันสมัยใช้งานได้ทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ (Digitalization & Administration) ในรูปแบบที่เหมาะสมสามารถรองรับการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analysis) เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้และการแก้ไขปัญหาขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Organizational Learning)

- หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรการวางแผนพัฒนามูลฐานต้องสอดคล้องกับทิศทางการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย มีการรวมกลุ่มบุคลากรที่มีความรู้ที่หลากหลายสาขาเข้ามาร่วมทำงานเพื่อแก้ปัญหาและโจทย์ที่มีความซับซ้อนร่วมกัน (Trans-disciplinary) มีแผนพัฒนามูลฐานให้มีความรอบรู้ใช้ข้อมูลเปิดสู่การเรียนรู้ (Knowledge worker) ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของความพร้อมเรียนรู้และคุณธรรมจริยธรรมที่พัฒนาไปควบคู่กัน (Educability & Ethic Ability)

- หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการกระบวนการทำงาน ต้องคำนึงถึงการแบ่งปันทรัพยากรเพื่อให้เกิดต้นทุนลง ขณะเดียวกันต้องคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน มีการใช้เทคโนโลยีมาช่วยให้ทุกกระบวนการเกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Virtualization and Shared service) มีการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมในทุกกระบวนการเพื่อให้องค์กรมุ่งสู่ระบบการทำงานที่มีขีดสมรรถนะสูงและมีความเป็นเลิศในระบบปฏิบัติงาน (Operational Excellence)

- การที่จะทำให้การทำงานบรรลุผลดังกล่าวต้องอาศัยหมวด 1 การนำองค์กร คือ ผู้นำต้องเชื่อมโยงและสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมการปรับปรุง (Align and Empower) และบูรณาการไปสู่ผลลัพธ์ขององค์กรในทุกด้านในหมวด 7 และเกิดผลกระทบที่นำไปสู่การบรรลุยุทธศาสตร์ชาติและการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมสิ่งแวดล้อมและสาธารณสุข

เป้าหมายการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0



ถึงแม้ว่าส่วนราชการจะมีความคุ้นเคยกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ทั้ง 7 หมวด รวมถึงข้อกำหนดของเกณฑ์ PMQA โดยใช้เป็นระบบการรับรองในระดับการพัฒนาที่ 250 - 275 คะแนนและใช้เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศรายหมวด ตามแนวทางการขอรับรางวัลเลิศรัฐ (ระดับ 300 คะแนน) แต่ทั้งสองแนวทางยังมีแนวคิดในเชิงตั้งรับ (Reactive) คือ เป็นการดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไปหรือพัฒนาปรับปรุงโดยยึดบริบทของส่วนราชการเป็นที่ตั้ง ดังนั้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดและสอดคล้องกับแนวทาง การพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 จึงจำเป็นต้องเชื่อมโยงแนวคิดการพัฒนาองค์การไปสู่การบูรณาการกับทิศทางการพัฒนาและยุทธศาสตร์ของประเทศ รวมทั้งการเร่งให้เกิดการปรับปรุงผ่านกลไกของการสร้างนวัตกรรมทั่วทั้งองค์การและการปรับตัวให้เข้าสู่ยุคเทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดผล กล่าวคือ ใช้กลไกของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มาปรับการดำเนินการจากแนวคิดแบบตั้งรับไปสู่การทำงานเชิงรุก (Proactive) และการสร้างนวัตกรรมสู่ประสิทธิภาพและตอบสนองการพัฒนาประเทศ (Effective & Innovative) โดยแนวคิดการพัฒนามี 3 ระดับ สามารถอธิบายเชื่อมโยงกับมิติต่าง ๆ ของระบบราชการ 4.0 ดังแสดงในตารางที่ 2

มิติ (Overall Concept)	Basic (Reactive)	Advance (Proactive)	Significance (Effective & innovative)
Collaboration	Cooperation	Integration	Collective Solution
Innovation	Internal Process	Service/Output	Policy/outcome
Digitalization	Usage/ data base Collection of data & communication	Citizen experience End to end process	Integrated and connectedness
Customer	Service quality and customer satisfaction	Proactive services CRM	Personalized services Government lab
Process	Standardization	Data-driven improvement	Integrated process improvement Operational excellence
People	Rule-base Responsive Top-down	Integrity Professional Tran-disciplinary	Problem solvers Initiative Entrepreneurship
Leadership	Effective leadership	Actively engaged Pay attention to details	21st century leadership
Results	Organization	Sector/Area	National/Impact

ตารางที่ 1-2

มิติของการพัฒนาในแต่ละระดับสู่ระบบราชการ 4.0

ระดับพื้นฐาน (Basic) เป็นการดำเนินงานในเชิงตั้งรับ คือปฏิบัติงานตามหน้าที่และระเบียบปฏิบัติระดับก้าวหน้า (Advance) เป็นการดำเนินงานในเชิงรุก คือคิดและวิเคราะห์ก่อนที่จะปฏิบัติงานและมีการคาดเดาเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นล่วงหน้าระดับพัฒนาจนเกิดผล (Significance) เป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมีความเชื่อมโยงและบูรณาการจนเกิดประสิทธิผลและมีนวัตกรรม (Effective & Innovative) โดยมีคำอธิบายมีด้อยดังต่อไปนี้

1) การให้ความร่วมมือ (Collaboration) มีการพัฒนาจากพื้นฐานการทำงานในเชิงให้ความร่วมมือ (Cooperation) ไปสู่การบูรณาการวางแผนการทำงานร่วมกัน (Integration) และต่อยอดไปสู่การทำงานในเชิงร่วมกันคิดร่วมกันทำงานให้ได้คำตอบที่ดี (Collective Solution)

2) นวัตกรรม (Innovation) จากนวัตกรรมของกระบวนการภายในหน่วยงาน (Internal Process Innovation) คือการลดขั้นตอนการบริการให้รวดเร็วยิ่งขึ้นไปสู่นวัตกรรมของผลผลิตและการบริการ (Service Innovation) คือนวัตกรรมที่นำมาใช้พัฒนาและสร้างคุณค่าในงานบริการภาครัฐ การปรับปรุงบริการหรือสร้างบริการใหม่เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการให้บริการประชาชนไปสู่นวัตกรรมเชิงนโยบาย (Policy/Outcome) เป็นการคิดริเริ่มนโยบายกฎหมายและกฎระเบียบใหม่ๆ ให้ทันสมัยเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์

3) ความเป็นดิจิทัล (Digitalization) จากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการจัดเก็บข้อมูลและสามารถสื่อสารได้ฉับไวรวดเร็วขึ้น (Usage/ data base Collection of Data & Communication) ไปสู่ระบบดิจิทัลที่ใช้ในการให้บริการแก่ผู้รับบริการหรือประชาชนเกิดประสบการณ์ของผู้รับบริการที่เหนือความคาดหมายทำให้ประชาชนประทับใจหรือสามารถติดตามกระบวนการตั้งแต่ต้นจนถึงปลายได้รวดเร็ว (Citizen Experience, End to End Process) เช่น ระบบเตือนไปยังผู้รับบริการล่วงหน้าโดยไม่ต้องใช้ระบบบัตรคิวหรือการนั่งรอไปสู่ระบบดิจิทัลที่บูรณาการทุกภาคส่วน และสามารถแบ่งปันข้อมูลกันได้ (Integrated and Connectedness) เช่น การมีข้อมูลที่เชื่อมโยงถึงกันและสามารถดูได้ทุกที่ทุกเวลา มีความสะดวก ประชาชนและผู้ใช้งานสามารถใช้งานได้โดยไม่ต้องร้องขอ

4) ผู้รับบริการ (Customer) ระดับตั้งรับ คือ การให้บริการที่มีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการ (Service Quality and Customer Satisfaction) ไปสู่การให้บริการในเชิงรุกและการแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ (Proactive Services, Compliant Resolution Management (CRM)) คือ มีการวางแผนรองรับการบริการที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงมองเห็นปัญหาและมีกระบวนการในการแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบ เพื่อไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำอีกและพัฒนาไปสู่การให้บริการที่สามารถออกแบบตรงกับความต้องการของประชาชน (Personalized Services) หรือคิดร่วมกันเพื่อสร้างกลไกขึ้นมาใหม่ (Government Innovation Lab)

5) กระบวนการ (Process) ระดับตั้งรับในการจัดการกระบวนการ คือ การทำงานอย่างเป็นระบบได้มาตรฐานมีการจัดทำคู่มือมาตรฐานในการทำงานและการบริการ (Standardization) มีการปรับปรุงงานตามวงจร P-D-C-A ไปสู่เชิงรุกในการปรับปรุงกระบวนการ

โดยวิเคราะห์จากข้อมูลทั้งภายในและภายนอก (Data-driven Improvement) เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงว่าปัญหาอยู่ตรงไหนและปรับปรุงอย่างเป็นระบบ การกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมจนสามารถเทียบเคียง (Benchmark) กับกระบวนการทำงานขององค์กรอื่น เพื่อใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เป็นเลิศ (Integrated Process Improvement Operational Excellence)

6) บุคลากร (People) ระดับตั้งรับคือบุคลากรที่ปฏิบัติตามระเบียบตอบสนองและทำงานตามการสั่งการที่มาจากระดับบนสู่ระดับล่าง (Rule-base, Responsive, Top-down) การพัฒนาไปสู่เชิงรุก คือเป็นบุคลากรที่มีจิตสำนึกมีความเชี่ยวชาญมีความคล่องตัวมีความสามารถหลากหลาย (Integrity, Professional, Tran-disciplinary) และเมื่อพัฒนาไปสู่ระดับเกิดผล คือเป็นบุคลากรที่แก้ปัญหาเป็น มีความคิดริเริ่ม และมีความเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ (Public Entrepreneurship)

7) ผู้นำ (Leadership) ระดับตั้งรับหรือพื้นฐานเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์นำเป็นคิดเป็น (Effective Leadership) พัฒนาก้าวหน้าเป็นผู้นำที่ทำงานแข่งขันจริงจังใส่ใจในรายละเอียด (Actively Engaged, Pay Attention to Details) และพัฒนาไปสู่ผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 (21st Century Leadership)



8) ผลลัพธ์ (Results) จากการบรรลุผลตามยุทธศาสตร์องค์กร (Organization) ไปสู่การบรรลุผลตามยุทธศาสตร์พื้นที่ (Sector) จนไปสู่การบรรลุผลตามยุทธศาสตร์ชาติ (National Strategy)

กรอบการประเมินสถานะการเป็น ระบบราชการ 4.0



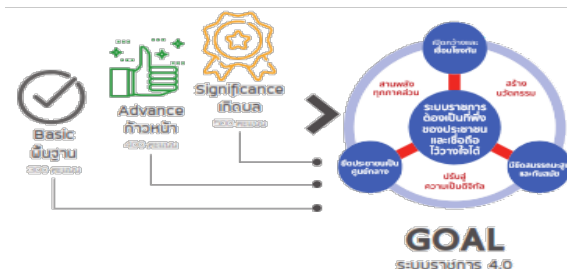
ระดับในการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0

เครื่องมือการประเมินสถานะองค์การในการเป็นระบบราชการ 4.0 หรือ PMQA 4.0 เป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินเพื่อตอบสนองพันธกิจตามหน้าที่ส่วนราชการและการเชื่อมโยงสู่ยุทธศาสตร์และผลลัพธ์ด้านการพัฒนาของประเทศ โดยเข้าใจความท้าทายทั้งของส่วนราชการและทิศทางการพัฒนาประเทศเพื่อตั้งเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ท้าทาย โดยมีระดับการพัฒนา 3 ระดับ (ดังภาพที่ 3) คือ

(1) **ระดับพื้นฐาน (Basic)** มีผลประเมินเทียบเท่า 300 คะแนน ส่วนราชการที่มีคะแนนประเมินโดยรวมในระดับ 300 คะแนน หมายถึง มีแนวทางและการดำเนินการในเรื่องสำคัญในทุกหมวดอย่างเป็นระบบ และมีการถ่ายทอดแนวทางต่างๆ อย่างเป็นระบบจนเกิดประสิทธิผลตอบสนองพันธกิจ และหน้าที่ของส่วนราชการ มีแนวคิดริเริ่มไปสู่การเป็นระบบราชการ 4.0

(2) **ระดับก้าวหน้า (Advance)** มีผลประเมินเทียบเท่า 400 คะแนน ส่วนราชการที่มีคะแนนประเมินโดยรวมในระดับ 400 คะแนน หมายถึง มีแนวทางและการดำเนินการในเรื่องสำคัญในทุกหมวดอย่างเป็นระบบ และมีการถ่ายทอดแนวทางต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ จนเกิดประสิทธิผลตอบสนองพันธกิจและหน้าที่ของส่วนราชการและเชื่อมโยงกับความต้องการและการบรรลุเป้าหมายของประเทศมีการพัฒนาตามแนวทางการเป็นระบบราชการ 4.0

(3) **ระดับพัฒนาจนเกิดผล (Significance)** มีผลประเมินเทียบเท่า 500 คะแนน ส่วนราชการที่มีคะแนนประเมินโดยรวมในระดับ 500 คะแนน หมายถึง มีแนวทางและการดำเนินการในเรื่องสำคัญในทุกหมวดอย่างครบถ้วนเป็นระบบ และมีการถ่ายทอดแนวทางต่าง ๆ จนเกิดประสิทธิผลตอบสนองพันธกิจและหน้าที่ของส่วนราชการและเชื่อมโยงกับความต้องการและการบรรลุเป้าหมายของประเทศ มีการบูรณาการไปยังทุกภาคส่วนจนเกิดการพัฒนาตามแนวทางการเป็นระบบราชการ 4.0 จนเกิดผล



ในการประเมินโดยใช้เกณฑ์ PMQA 4.0 มีแนวทางในการประเมินหมวดกระบวนการ (หมวด 1 – 6) และหมวดผลลัพธ์ (หมวด 7) ดังนี้

หมวด 1 – 6 มีการดำเนินการใน 3 ระดับ คือ

ระดับ	ระดับพื้นฐาน (Basic)	ระดับก้าวหน้า (Advance)	ระดับพัฒนาจนเกิดผล (Significance)
คะแนน	300	400	500
คำอธิบาย	มีแนวทางของการดำเนินการที่เป็นระบบและถ่ายทอดอย่างมีประสิทธิภาพ (Approach and Deployment หรือ A&D)	แนวทางในการดำเนินการมีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กรและของระดับประเทศ (Alignment)	แนวทางการดำเนินการมีการบูรณาการกับส่วนงานภายในและสนับสนุนการเกิดผลสู่ประชาชนและภาคส่วนต่างๆ (Integration)

หมวด 7 มีการดำเนินการใน 3 ระดับ คือ

ระดับ	ระดับพื้นฐาน (Basic)	ระดับก้าวหน้า (Advance)	ระดับพัฒนาจนเกิดผล (Significance)
คะแนน	300	400	500
คำอธิบาย	มีการระบุตัววัดที่สำคัญ และมีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผลกับกระบวนการ มีการตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทายโดยมีการบรรจุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Level and Early Trend)	ตัววัดได้รับการปรับปรุง และมีผลลัพธ์ดีกว่าเป้าหมาย ร้อยละ 1 – 5 (Focus improvement)	ตัววัดได้รับการปรับปรุงและมีผลลัพธ์ดีกว่าเป้าหมายเกินร้อยละ 5 อันเป็นผลมาจากความพยายามในการปรับปรุงทุกส่วนงาน (Integration)

เกณฑ์ในการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ PMQA 4.0

PMQA 4.0 คือ เครื่องมือการประเมินระบบการบริหารของส่วนราชการในเชิงบูรณาการ เพื่อเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการกับเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาของประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานภาครัฐพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0

กรอบการประเมิน PMQA 4.0 มีทั้งหมด 7 หมวด (อิงตามเกณฑ์ PMQA ฉบับ พ.ศ. 2558) โดยหมวด 1 – 6 ซึ่งเป็นหมวดกระบวนการ จะมีประเด็นในการพิจารณาหมวดละ 4 ประเด็น ส่วนหมวด 7 ซึ่งเป็นหมวดผลลัพธ์การดำเนินการจะมีประเด็นในการพิจารณา 6 ประเด็น รวมทั้งหมด 30 ประเด็น ในการประเมินแต่ละประเด็น จะมีระดับการประเมิน 3 ระดับ ได้แก่ พื้นฐานก้าวหน้า และพัฒนาจนเกิดผล



PMQA 4.0 Checklist

โครงสร้างของ PMQA 4.0 Checklist

- Checklist สำหรับการประเมินตนเองของหน่วยงาน
- สะท้อนสิ่งที่ต้องทำ “มี” หรือสิ่งที่ควรทำ “ควร”
- สะท้อน Key Process และ Output ที่ควรเกิดขึ้น
- ย้ำความเป็น Guideline ในการดำเนินการ โดยหน่วยงานที่นำไปใช้สามารถสร้างนวัตกรรมในการพัฒนาที่นอกเหนือไปจากที่ระบุไว้ได้



PMQA 4.0 CHECKLIST

ตัวอย่าง หมวด 1-6

Basic (Basic)	Advance (Advance)	Significance (Significance)
 1.1 Basic	 1.2 Advance	 1.3 Significance
1.1 Basic 1.2 Advance 1.3 Significance	1.1 Basic 1.2 Advance 1.3 Significance	1.1 Basic 1.2 Advance 1.3 Significance

หมวดกระบวนการ (หมวด 1-6)

มีองค์ประกอบของเกณฑ์ในแต่ละ
ระดับ / แนวทางการดำเนินงาน

ตัวอย่าง หมวด 7



PMQA Checklist

ช่วยให้เกิดความชัดเจนใน
การดำเนินงานมากขึ้น

หมวดผลลัพธ์ (หมวด 7)

มีองค์ประกอบของหัวข้อการ
ประเมินในแต่ละด้านเพื่อสะท้อนผล
การดำเนินงานขององค์กร

บทที่ 2

การดำเนินงานของกรมควบคุมโรค

ตั้งแต่ พ.ศ. 2561 เป็นต้นมา การพัฒนากลุ่มควบคุมโรคเข้าสู่ระบบราชการ 4.0 มุ่งเน้นการทำงานที่สานพลังทุกภาคส่วน (Collaboration) สร้างนวัตกรรม (Innovation) และปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitalization) ได้ทบทวนและประกาศนโยบายในการขับเคลื่อนงานเข้าสู่ระบบราชการ 4.0 ทุกปีมีหน่วยงานเจ้าภาพเพื่อเป็นกลไกที่สำคัญในการกำหนดแนวทางปฏิบัติให้ทุกหน่วยงานดำเนินการ ตลอดจนปรับปรุงวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานของกรมฯ ให้ก้าวทันตามกระแสการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการคิดค้นนวัตกรรม ดังภาพ 2-1



ภาพ 2-1 ประกาศนโยบายพัฒนากลุ่มควบคุมโรคเข้าสู่ระบบราชการ



ภาพ 2-2 ระบบกลไกการพัฒนากลุ่มควบคุมโรคเข้าสู่ระบบราชการ 0.4

การดำเนินงานพัฒนากลุ่มควบคุมโรคเข้าสู่ระบบราชการ 4.0 มีกรอบแนวคิดยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง พัฒนาระบบเฝ้าระวังป้องกันควบคุมโรคด้วยกลไกใหม่ๆ ซึ่งมีความคล่องตัว สอดประสานกับกลไกของระบบการทำงานแบบเดิมได้อย่างพอดี ดังนั้นต้องจัดการให้เกิดความสมดุลของทั้งสองระบบ ดังภาพ 2-2

การดำเนินงานพัฒนากลุ่มควบคุมโรคเข้าสู่ระบบราชการ 4.0 มีกรอบแนวคิดยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง พัฒนาระบบเฝ้าระวังป้องกันควบคุมโรคด้วยกลไกใหม่ๆ ซึ่งมีความคล่องตัว สอดประสานกับกลไกของระบบการทำงานแบบเดิมได้อย่างพอดี ดังนั้นต้องจัดการให้เกิดความสมดุลของทั้งสองระบบ ดังภาพ 2-2

ผลการดำเนินงานที่สอดคล้องสู่ระบบราชการ 0.4

มิติระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government)

กรมฯ กำหนดนโยบายมุ่งเน้นการทำงานที่เชื่อมโยงกัน เปิดเผยมุมมองร่วมกันพัฒนาให้เป็น “องค์กรคุณธรรม” มุ่งพัฒนาเพื่อให้โปร่งใส ตรวจสอบได้ ภายใต้ค่านิยม MOPH ให้คนทำงานบนพื้นฐานคุณธรรม กำหนดอัตลักษณ์ “ซื่อสัตย์ เสียสละ รับผิดชอบ” ประกาศเจตนารมณ์ “กรมควบคุมโรคใสสะอาด ร่วมด้านทุจริต” มีการแต่งตั้งคณะกรรมการฯ การประเมินคุณธรรมความโปร่งใส อีกทั้งจัดทำแผนยุทธศาสตร์การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และการป้องกันการทุจริต และประพฤติดีมีขอบ (พ.ศ. 2560 – 2565) เป็นแนวทางขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการดำเนินงานแผนงานโครงการที่สำคัญ ได้แก่ โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรมและการป้องกันการทุจริต เป็นต้นแบบของคุณธรรมความโปร่งใส เพื่อให้บุคลากรกรมฯ ถือเป็นแนวทางปฏิบัติ พร้อมทั้งสื่อสารและเปิดเผยข้อมูลสู่สาธารณะให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกได้ทราบและมั่นใจต่อการบริหารงานที่โปร่งใส

มีการทบทวนกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 20 ปี ด้านการป้องกันควบคุมโรค และภัยสุขภาพ (พ.ศ. 2561- 2580) ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ 20 ปี ของประเทศและกระทรวงสาธารณสุข นำมากำหนดกรอบยุทธศาสตร์ 20 ปี มุ่งสู่วิสัยทัศน์ “ประชาชนได้รับการป้องกันควบคุมโรค และภัยสุขภาพ ระดับมาตรฐานสากล ภายในปี 2580” โดยยึดหลักแนวทางตามคุณลักษณะระบบ ป้องกันควบคุมโรคที่พึงประสงค์ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานป้องกันควบคุมโรคของ ประเทศ มุ่งเน้นที่จะพัฒนาระบบป้องกันควบคุมโรค ซึ่งตอบสนองความต้องการและยึดประชาชน เป็นศูนย์กลาง อาศัยความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเป็นแรงขับเคลื่อน หลักเศรษฐกิจพอเพียง ธรรมชาติ และความคุ้มค่าเป็นหลักในการพัฒนา

ในด้านการสานพลังเครือข่าย กำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานร่วมกับเครือข่าย เพื่อขับเคลื่อนงานด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ ผสานพลังร่วมกับเครือข่ายที่สำคัญ ในการวางแผนการสร้างความมีส่วนร่วมพัฒนาความเข้มแข็งและสร้างสัมพันธภาพที่ดี กำหนด จุดเน้นการทำงานเชื่อมโยงกับพื้นที่ในการเร่งรัด กำจัด กวาดล้าง เพื่อป้องกันควบคุมโรค โดยมี สำนักงานป้องกันควบคุมโรคในเขตพื้นที่ 12 เขต ทั่วประเทศ ทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนความร่วมมือ กับเครือข่ายต่างๆ และพัฒนาความร่วมมือเครือข่ายระหว่างประเทศ เพื่อสร้างเสริมสมรรถนะ ด้านการป้องกันโรค ทั้งโรคติดต่อ โรคไม่ติดต่อและภัยสุขภาพที่สำคัญ ตามพันธะสัญญาในการกำจัด กวาดล้างโรค ผลจากการทำงานร่วมกับเครือข่าย สามารถผลักดันให้เกิดนวัตกรรมเชิงนโยบาย เช่น การรณรงค์ความปลอดภัยบนท้องถนน การพัฒนากฎหมายโรคจากการประกอบอาชีพและ สิ่งแวดล้อม ขับเคลื่อนมาตรการยุติการใช้สารเคมีทางการเกษตรที่มีอันตรายสูง (3 สาร) กำหนด เขตปลอดบุหรี่ มาตรการเมาไม่ขับ การขับเคลื่อนนโยบายการลดการบริโภคเกลือและโซเดียม เป็นต้น

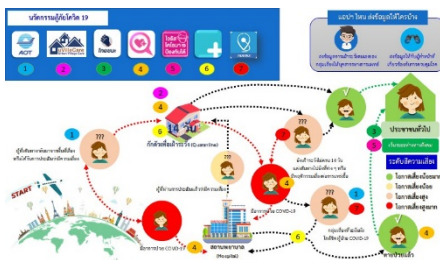
การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโรคและภัยสุขภาพต่อกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย โดยเปิดระบบ เปิดใจ ให้ประชาชนเข้ามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ โดยจัดทำ DDC Application Portal เป็นช่องทางในการรวม Application ทั้งหมดของกรมคร.ตามกลุ่มเป้าหมาย และง่ายต่อการเข้ามาใช้งาน นอกจากนี้ มีระบบ รวบรวมข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้วัดผล การดำเนินงานให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลง เช่น ระบบเฝ้าระวังโรคและ ภัยสุขภาพ 5 กลุ่มโรค 5 มิติ รายงานการเฝ้า ระวังโรค (รง 506ระบบ GFMS) และมีการ บูรณาการฐานข้อมูลเพื่อเชื่อมโยงและ แลกเปลี่ยน เช่น การบูรณาการข้อมูลการ ตอบโต้ภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข เป็นต้น ดังภาพ 2-3



ภาพ 2-3 การบูรณาการข้อมูลตอบโต้ภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข

มิติระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen- Centric Government)

กรมคร. มุ่งเน้นที่จะพัฒนาระบบป้องกันควบคุมโรค โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง อาศัยความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นแรงขับเคลื่อน และได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อสนองตอบต่อความต้องการและความคาดหวังของประชาชนผู้รับบริการ ตามมาตรฐานที่สะดวกรวดเร็ว อีกทั้งสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจหน่วยงานจากสำนักงานจัดการความรู้เป็นกองนวัตกรรมและวิจัย เพื่อเป็นหน่วยงานกลางในการบริหารจัดการให้เกิดการสร้างนวัตกรรมที่สำคัญในการให้บริการประชาชน พร้อมทั้งสื่อสารและเปิดเผยข้อมูลสู่สาธารณะให้กับประชาชนได้มีโอกาสเสนอความต้องการและความคาดหวัง นำมากำหนดผลผลิตของกระบวนการและออกแบบกระบวนการที่สามารถผลิตและส่งมอบบริการที่มีคุณลักษณะตรงตามความต้องการประชาชน มีการบูรณาการการทำงานในระดับชุมชนกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประชาชน เช่น การสร้างความร่วมมือและบูรณาการการทำงานกับภาคีเครือข่ายที่สำคัญเพื่อแก้ไขปัญหาโรคและภัยสุขภาพที่ซับซ้อน ส่งผลทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจต่อการบริการต่าง ๆ เพิ่มขึ้น ผลงานที่สำคัญ คือ การสร้างนวัตกรรม เสริมคุณค่า การให้บริการประชาชนและเครือข่ายทั้งในและนอกสังกัดกรมฯ. จนเป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) สร้างมาตรฐานใหม่ในการบริการให้กับประชาชน เช่น 1) นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการและระบบบริการ โดยใช้ AI (Artificial Intelligence) ช่วยในการออกแบบการอ่านภาพเอกซเรย์ปอดเบื้องต้น ลดระยะเวลาการผลการอ่านฟิล์ม ทำให้ผู้ป่วยได้รับการวินิจฉัยที่รวดเร็วมากขึ้น จากเดิมใช้เวลา 1- 2 สัปดาห์ สามารถทราบผลการอ่านเบื้องต้นได้ภายในวันเดียว 2) นวัตกรรม Health DDC2U เป็น Application ที่สามารถเชื่อมต่อกับระบบข้อมูลที่มาจากการวัดความดันโลหิตสาธารณะ โดยข้อมูลของประชาชนที่ใช้บริการจะแสดงผลผ่าน Web App เพื่อติดตามค่าระดับความดันโลหิตของตนเองและได้รับคำแนะนำสุขภาพตามความเหมาะสม 3) การป้องกันการระบาดของโรค COVID - 19 ด้วยระบบงาน System ที่ทันสมัย App DDC Care, App AoT ติดตามกลุ่มเสี่ยง เกาะติดสถานการณ์แบบเรียลไทม์ นำเทคโนโลยีด้านการสื่อสารความเสี่ยงในภาวะการระบาดโรค COVID – 19 ผ่านช่องทาง Social Media ทั้ง Facebook Line@ Chat Bot ระบบแจ้งเบาะแสเชื่อมโยงการทำงานร่วมกันหลายหน่วยงานเป็นช่องทาง ที่มีความรวดเร็วในการให้ข่าวสารที่ถูกต้องกับประชาชน ที่ติดตามสถานการณ์การระบาดโดยประชาชนไม่ต้องร้องขอ เป็นต้น ดังภาพ 2-4



ภาพ 2-4 นวัตกรรมสู้ภัยโควิด 19

มิติระบบราชการที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government)

อธิบดีและผู้บริหารทุกคนให้ความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร มีการจัดโครงสร้างออกแบบระบบงานและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เพื่อสืบสาน (Continue) สร้างระบบที่ได้มาตรฐาน มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ชี้นำ - เผื่อแผ่ - นำให้ทำ - ตอบได้เร็ว สามารถบริหารจัดการได้ทั้งสถานการณ์ภาวะปกติและฉุกเฉิน มีการจัดระบบงานแบบไม่เป็นทางการ มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ให้สามารถตอบสนองต่อการดำเนินงานตามนโยบายที่สำคัญหรือเร่งด่วนในรูปแบบของคณะกรรมการ คณะทำงาน ทีมปฏิบัติการพิเศษ Cross Functional Team ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวมากขึ้น บุคลากรมุ่งมั่นสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรมตามนโยบาย DDC 4.0 จัดตั้งศูนย์พัฒนานวัตกรรมด้านสุขภาพ ป้องกัน ควบคุมโรคขับเคลื่อนการพัฒนานวัตกรรมของกรมฯ มีการศึกษาดูงานระบบนวัตกรรมที่หลากหลาย ทั้งบริษัทปูนซีเมนต์ไทย สำนักนวัตกรรมแห่งชาติ ศูนย์นวัตกรรมทางการแพทย์และรูปแบบธุรกิจวัฒนธรรมองค์กร กลุ่มธุรกิจ Alibaba เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้านการป้องกันควบคุมโรค กองนวัตกรรมและวิจัย นำมาวิเคราะห์ความเสี่ยงในการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชา ได้ดำเนินการสร้างให้เกิด Ecosystem คือ สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ แรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรม รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร การส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจทั้งต่อตนเองและต่อองค์กรเพื่อสร้างผลงานนวัตกรรมที่สามารถแก้ Pain point ตอบได้กับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันในยุคดิจิทัล เพื่อสร้างคุณค่า นำสู่การแก้ไขปัญหาด้านสุขภาพ การป้องกัน ควบคุมโรคให้กับประชาชนให้เห็นผลลัพธ์ในเชิงประจักษ์ที่ทันต่อยุค Digital Transformation ของระบบราชการ 4.0 สนับสนุนหน่วยงานให้เกิดกระบวนการสร้างและพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง จัดให้มีการประชุม Innovation Forum เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้จากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ กระตุ้นกระบวนการคิด จัดพื้นที่ภายในศูนย์นวัตกรรมด้านสุขภาพและป้องกันควบคุมโรคเป็น Co-Working Space ให้บุคลากรได้ใช้ประโยชน์ เพื่อการระดมสมอง และสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรม รักษา (Preserve) การสั่งสมภูมิปัญญาจากอดีตสู่ปัจจุบัน รวมถึงเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านงานนวัตกรรม ป้องกันควบคุมโรคปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่

ดังภาพ 2-5



ภาพ 2-5 Co-Working Space ของกรมฯ.

อีกทั้งนโยบายที่ปรับปรุงการดิจิทัล โดยเริ่มจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (EA) ปรับกรอบแนวคิดและใช้โปรแกรมมาสนับสนุนการทำงานเพื่อต่อยอด (Build Upon) การสร้างองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมเพื่อรองรับอนาคต ตอบสนองกับทุกสถานการณ์ได้อย่างทันเวลา เช่น ดำเนินการพัฒนาระบบเฝ้าระวังและสอบสวนโรคอัจฉริยะ (Smart Surveillance & Investigation) การพัฒนาปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligent) เพื่อค้นหาและวินิจฉัยโรคเป้าหมาย ตลอดจนการสร้างสภาพแวดล้อมภายใน 3 โรค (โรคเรื้อน วัณโรค และมาลาเรีย) ที่เหมาะสม เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เช่น โครงการ “คนเด็กสร้างบ้าน” สนับสนุนให้มีการรวมกลุ่มของบุคลากรรุ่นใหม่ สร้างผลงานดีๆ ทำให้บุคลากรผูกพันต่อการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย เช่น กิจกรรมการปรับปรุงกระบวนการและสภาพแวดล้อมการทำงานไปสู่การเป็น Smart Office การทำงานโดยใช้เทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (Smart Workflow) รวมทั้งทบทวนกระบวนการทำงานที่สำคัญและจำเป็น ลดหรือปรับปรุงขั้นตอนกิจกรรมที่ไม่จำเป็นหรือไม่ก่อให้เกิดคุณค่าอย่างต่อเนื่อง พัฒนาระบบดิจิทัลมาปรับปรุงกระบวนการภายใน เช่น 1) ระบบ EstimatesSM 2) ระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ 3) ระบบ KTB Corporate Online 4) ระบบ DDC Meeting 5) ระบบลาออนไลน์ เป็นต้น

เป้าหมายต่อไปในอนาคต

กรมคร. มีแผนการยกระดับสู่ระบบราชการ 4.0 ในอนาคต (The New Paradigm of DDC Services) แบ่งเป็น

1. Motivating Learning Digital Skills ใช้ Digital literacy มุ่งเน้นกระตุ้นสนับสนุนให้เกิดทักษะด้านดิจิทัล ซึ่งครอบคลุมการเป็นพลเมืองดิจิทัลการรู้เท่าทันเทคโนโลยีและการใช้ข้อมูลเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

2. Creating & Inspiring Environment Coworking Space 24/7 Incentive for Innovators การสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างความคิดที่นำไปสู่นวัตกรรมใหม่ๆ ของบุคลากร กรมคร. รวมทั้งการเตรียมปรับรูปแบบการให้บริการ ด้วยการ Re-Design Re-think Re-treat ที่เอื้อต่อกลุ่มเป้าหมาย ตลอดระยะเวลา 24 ชั่วโมงเป็นวัน Stop Services ของงานบริการ กรมคร.

3. Transform Innovation to Nonprofit Commercialization การผลักดันนวัตกรรมกรมคร.ผ่านกระบวนการวิจัยและพัฒนาวัตกรรม โดยใช้ความรู้และหลักการเชิงพาณิชย์ แต่ไม่มุ่งเน้นผลกำไรที่ช่วยให้มีการกระจายบริการรูปแบบใหม่ ช่วยลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพเข้าถึงบริการที่ง่ายหรือสะดวกขึ้นหรือการประสานความร่วมมือกับผู้ผลิตและพัฒนาทำข้อตกลงเพื่อเอื้อประโยชน์ต่อกรมควบคุมโรคและกลุ่มเป้าหมายได้รับบริการที่มีคุณภาพทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น นวัตกรรมรองเท้าเพื่อสุขภาพ ,DDC – Care ,AI ชุดตรวจ เป็นต้น ดังภาพ 2-6 และปัจจัยความสำเร็จของการขับเคลื่อนระบบราชการ 4.0 ของกรมคร. ได้แก่ **Leadership** นโยบายการขับเคลื่อนของผู้ นำผู้บริหารของกรม การนำองค์กรอย่างต่อเนื่องของผู้บริหาร **System and Process Management** การมีบุคลากรระดับกลางมีสมรรถนะในด้าน digital คว

ไปกับสมรรถนะหลัก Learning Culture organization วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบ มุ่งเป้าบนบรรยากาศ พื้นที่ของกรมควบคุมโรค Monitoring and Systematic Improvement การกำกับติดตามผลการดำเนินงาน การปรับปรุงแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ อย่างเป็น ระบบ ดังภาพ 2-7



ภาพ 2-6 แผนการยกระดับสู่ระบบราชการ ในอนาคต 0.4



ภาพ 2-7 ปัจจัยความสำเร็จของการขับเคลื่อนระบบราชการ 0.4

PMQA4.0



หมวด 1

- Leadership role model
- Public Accountability
- Integrity & Transparency
- Aligning & Empower

หมวด 2

- Strategic Thinking & objectives
- Strategic Alignment
- Collaboration network
- Strategic Line of Sight
- Strategic Collaboration
- Actionable policy solution

หมวด 3

- Demand Driven
- Personalized service
- Innovative service (Gov. Lab)

หมวด 4

- Data Sharing
- Public data Accessibility
- Information Disclosure
- Proactive & customized
- Digitalization & Administration
- Digital technology application
- Big data analysis
- Organization Learning

หมวด 5

- Proactive to customer needs
- Problem-solver to improve
- Service quality
- Public Entrepreneurship
- Happy worker & Happy citizen
- Knowledge Worker
- Educability & Ethic ability
- Trans disciplinary

หมวด 6

- End-to-end process flow
- Cross-boundary management
- Open system & Open Access
- Citizen centric designed concept
- Digitalized service process
- Integrated service
- Horizontal approach
- Operational Excellence
- Virtualization & shared service

หมวด 7

- Results-oriented
- Creating value
- Doing more & better with less
- Better Business
- Efficiency & effectiveness
- Strategic achievement
- Outcome Impact (Economic, social, health, environment)
- Digitalization

หมวด 1 การนำองค์การ



1.1 ระบบการนำองค์การที่สร้างความยั่งยืน



การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ

- การกำหนดทิศทางองค์การ ควรให้ความสำคัญ คำนึงถึงการตอบสนอง ความต้องการ และความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมถึงต้องนำส่วนราชการไปสู่ การบรรลุวิสัยทัศน์และการกิจของหน่วยงานได้
- การกำหนดทิศทางองค์การควรมีการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมถึงสถานะขององค์กร วิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ เช่น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ผลกระทบต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับองค์การ ข้อมูลด้านปัจจัยทางนโยบายและการเมือง ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางสังคม ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม และปัจจัยทางด้านข้อกฎหมายต่างๆ
- การกำหนดทิศทางองค์การควรมีรายละเอียดที่จะสามารถสร้างความเข้าใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง

เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันได้อย่างชัดเจน ซึ่งอาจพิจารณาจากหลักการ SMART ประกอบด้วย 1) ความชัดเจน(Specific) มีรายละเอียดที่มีความชัดเจนอย่างเฉพาะเจาะจงและไม่คลุมเครือ 2) วัดผลได้ (Measurable) มีกลไกในการประเมินความสำเร็จของทิศทางที่กำหนดไว้ 3) บรรลุผลได้ (Achievable) สามารถผลักดันและขับเคลื่อนไปสู่การบรรลุตามเป้าหมายของทิศทางที่กำหนดไว้ได้ 4) สอดคล้องกับข้อเท็จจริง (Realistic) มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ความท้าทายทางยุทธศาสตร์และความสำเร็จได้เปรียบทางยุทธศาสตร์ และ 5) กรอบระยะเวลาที่ชัดเจน (Timely) กำหนดกรอบระยะเวลาในการบรรลุทิศทางดังกล่าวไว้อย่างชัดเจน

การสื่อสารทิศทางและการตัดสินใจที่สำคัญ

- ผู้บริหารของส่วนราชการต้องสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากร ภาคประชาชน ภาคเอกชน และท้องถิ่นจากองค์กรภายนอกให้มีความเข้าใจแนวทางการทำงานของส่วนราชการให้มีส่วนร่วมในการดำเนินการ และสร้างกลไกในการประสานความร่วมมือในการทำงานระหว่างกันในลักษณะของเครือข่าย ผลักดันให้เกิดการปรับปรุงงานที่มากขึ้น โดยการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย เพื่อผลักดันผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น
- การสื่อสารถ่ายทอดทิศทาง ผู้บริหารขององค์กรควรมีบทบาทในการสื่อสารทิศทางที่กำหนดไว้ด้วยตนเองผ่านวิธีการต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสื่อสารทิศทางขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ไปสู่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยการสื่อสารควรเป็นไปในรูปแบบการสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง Two-way communication เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการสื่อสาร รวมถึงอาจมีรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้มีความเหมาะสมกับผู้ที่จะสื่อสารซึ่งมีพฤติกรรมและบริบทที่แตกต่างกัน
- การสื่อสารถ่ายทอดการตัดสินใจที่สำคัญ เมื่อองค์กรต้องเผชิญกับเหตุการณ์หรือการตัดสินใจที่มีความสำคัญ ผู้บริหารควรมีบทบาทด้วยตนเองในการสื่อสารประเด็นการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กรให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ

การสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร

- ผู้บริหารของส่วนราชการควรมีบทบาทในการกระตุ้น ส่งเสริม ผลักดัน สร้างบรรยากาศในองค์กรให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นผลการดำเนินการ สร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมให้บุคลากร ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน
- ผู้บริหารของส่วนราชการควรสร้างสภาพแวดล้อมและจัดสรรทรัพยากรรวมถึงเครื่องมืออุปกรณ์ หรือระบบงานที่จำเป็นอย่างเพียงพอและเหมาะสมในการทำงาน เพื่อให้เกิดความสำเร็จ บรรลุตามพันธกิจ อาทิเช่น การจัดโครงสร้างองค์กรให้รองรับกับทิศทางการดำเนินงานและวัฒนธรรมขององค์กรให้มีความคล่องตัว ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว การพัฒนาระบบงานและกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ

- ที่สามารถรองรับการดำเนินงานของส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น
- ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติให้คำแนะนำช่วยเหลือในการดำเนินการ

การทบทวนผลการดำเนินงานและพัฒนาปรับปรุงโดยคำนึงถึงความยั่งยืนขององค์กร

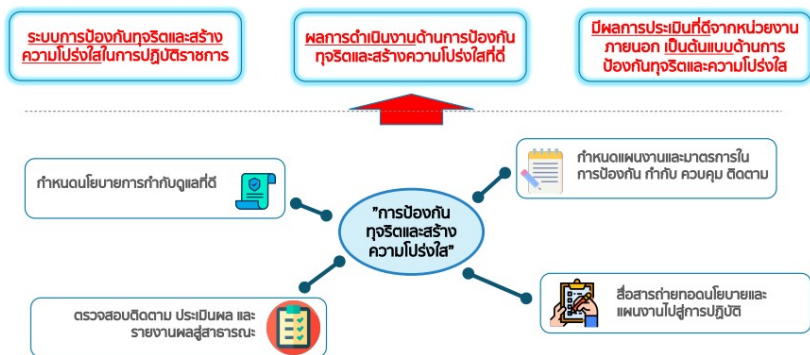
- การติดตามทบทวนและประเมินผลการดำเนินการ ควรมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง จากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญทั้งในระดับองค์กรและระดับปฏิบัติการรวมถึง แผนงานที่สำคัญ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารทราบสถานะผลการดำเนินงานและขีดความสามารถของส่วนราชการและประเด็นสำคัญที่ต้องดำเนินการหรือปรับปรุงอย่างเร่งด่วน
- การทบทวนวิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยม ทิศทางการดำเนินงานของส่วนราชการ ควรนำข้อมูล และสารสนเทศที่สำคัญต่างๆ ที่แสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมจากหลายแหล่ง ในหลายมุมมอง และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของผู้ใช้ทันที่ขณะใช้งาน เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในเชิงนโยบายที่มีประสิทธิภาพ
- การทบทวนผลการดำเนินงานและปรับปรุง ควรมีการประเมินและคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้น

ระดับ	ความหมาย
Basic	ผู้บริหารของส่วนราชการได้สร้างความยั่งยืนโดยการกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อพันธกิจ และภาระหน้าที่ของส่วนราชการ (Mission based) มีการถ่ายทอดผ่านระบบการนำองค์การเพื่อให้เกิดการดำเนินการทั่วทั้งส่วนราชการ
Advance	ผู้บริหารของส่วนราชการได้สร้างความยั่งยืน โดยการกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อพันธกิจและภาระหน้าที่ของส่วนราชการ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (Alignment with National Strategies)
Significance	ผู้บริหารของส่วนราชการได้สร้างความยั่งยืน โดยการกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อพันธกิจและภาระหน้าที่ของส่วนราชการ สอดรับทิศทางการพัฒนาและยุทธศาสตร์ชาติ และยุทธศาสตร์พื้นที่สร้างนวัตกรรมและวัฒนธรรมในการมุ่งประโยชน์สู่ประชาชน (Innovation, Citizen-centric)

Checklist 1.1 ระบบการนำองค์การที่สร้างความยั่งยืน

Basic	Advance	Significance
B1: ผู้บริหารกำหนดทิศทางขององค์การที่ตอบสนองพันธกิจและภาระหน้าที่ของส่วนราชการ B2: ผู้บริหารสื่อสารถ่ายทอดทิศทางและการตัดสินใจที่สำคัญแบบสองทิศทางไปสู่ทุกระดับภายในองค์การ B3: ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ส่งเสริมนวัตกรรมและการเรียนรู้ของบุคลากร B4: ผู้บริหารติดตาม ทบทวนผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ	A1: ผู้บริหารกำหนดทิศทางขององค์การที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ A2: ผู้บริหารสื่อสารถ่ายทอดทิศทางไปสู่รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง A3: ผู้บริหารได้นำผลการทบทวนมาปรับปรุงและพัฒนาทิศทาง การดำเนินงานขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมอย่างทันท่วงที A4: ผู้บริหารนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสื่อสาร สนับสนุนการสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรม และทบทวนทิศทาง การดำเนินงาน	S1: ผู้บริหารกำหนดทิศทางเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน S2: ผู้บริหารคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคตและกำหนดทิศทางในการเตรียมการเชิงรุกเพื่อรองรับกับเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น S3: ผู้บริหารสื่อสารผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินงานขององค์การไปสู่ประชาชนและสังคม
RB1: ทิศทางองค์การที่ชัดเจนสอดคล้องกับพันธกิจ สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ขององค์การ RB2: บุคลากรมีความเข้าใจทิศทางและให้ความร่วมมือผลักดันและขับเคลื่อน RB3: มีสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ส่งเสริมนวัตกรรมและการเรียนรู้ของบุคลากร	RA1: ทิศทางองค์การที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและความเปลี่ยนแปลงด้านยุทธศาสตร์ RA2: ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาคประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือในการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อน RA3: เกิดนวัตกรรมในการพัฒนากระบวนการหรือการให้บริการของส่วนราชการ	RS1 : ทิศทางองค์การที่คำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเตรียมการเชิงรุกเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต RS2: ทิศทางการดำเนินงานแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่นำไปสู่การสร้างประโยชน์สุขแก่ประชาชนและสังคมอย่างยั่งยืน

1.2 ป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส



การกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี

- นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี หมายถึง การประกาศเจตนารมณ์ขององค์กรที่จะดำเนินการ และกำหนดนโยบายตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนโดย ผู้บริหารต้องวางนโยบายเกี่ยวกับรัฐ สังคมและสิ่งแวดล้อม ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งกำหนดแนวทางปฏิบัติและมาตรการหรือโครงการเพื่อให้บรรลุผลตามนโยบายขององค์กร

การสื่อสารนโยบายและถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

- สื่อสารนโยบายและถ่ายทอดผ่านช่องทางการสื่อสารและระบบการนำองค์การ ระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง
- การกำหนดแผนงานและมาตรการในการป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส
- กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานเป้าหมายการดำเนินงานความคาดหวังต่อผลการดำเนินงานด้านการป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส
- การนำแผนงานและมาตรการการป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใสไปสู่การปฏิบัติ
- กำหนดภาระความรับผิดชอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อการดำเนินงานตามแผนงานเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการนำไปปฏิบัติ

การตรวจสอบติดตาม ประเมินผล และรายงานผลสู่สาธารณะ

- กำหนดวิธีการและความถี่ในการตรวจสอบ ติดตามประเมินผล รวมทั้งรูปแบบการรายงานผลและช่องทางการเผยแพร่สู่สาธารณะระบบราชการซึ่งเป็นกลไกสำคัญของภาครัฐที่จะใช้ในการขับเคลื่อนการพัฒนาในด้านต่างๆ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 โดยจะต้องมีความโปร่งใสในการทำงานตรวจสอบได้ ผู้นำระดับสูงจะต้องให้

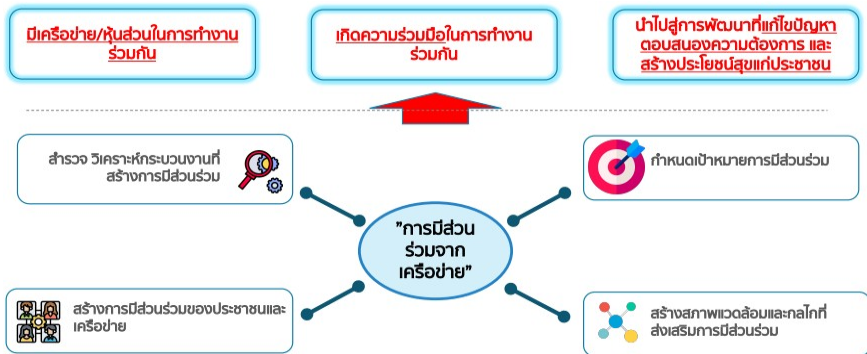
ความสำคัญในการสร้างระบบในการกำกับดูแลองค์กร ทบทวนและติดตามผลการดำเนินการ
 อย่างสม่ำเสมอ การดำเนินการต่างๆ สามารถตรวจสอบได้ทั้งจากภายในและภายนอก
 องค์กร สามารถเปิดเผยข้อมูลต่างๆ ของส่วนราชการให้กับสาธารณะได้ ไม่เอาเปรียบ
 และต้องปกป้องผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม รวมทั้ง
 การส่งเสริมในเรื่องจริยธรรมในการทำงานทั่วทั้งส่วนราชการ

ระดับ	ความหมาย
Basic	นโยบายและระบบการกำกับดูแลที่เสริมสร้างความโปร่งใสและการป้องกันทุจริต รวมทั้งระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพมีมาตรการที่ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติและการติดตามรายงานผลอย่างชัดเจน
Advance	การประเมินประสิทธิผลและตัววัดการป้องกันทุจริตและการสร้างความโปร่งใสภายในส่วนราชการและมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอการรายงานผลการดำเนินการของส่วนราชการต่อสาธารณะและหน่วยงานบังคับบัญชา
Significance	ผลการประเมินความโปร่งใสในระดับองค์กรโดยองค์การอิสระระดับชาติหรือนานาชาติเป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างต้นแบบด้านความโปร่งใส

Checklist 1.2 ป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส

Basic	Advance	Significance
B1: กำหนดนโยบายและระบบการกำกับดูแลที่ดีและที่เสริมสร้างความโปร่งใส และการป้องกันทุจริต รวมทั้งระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ B2: สื่อสารประชาสัมพันธ์และเผยแพร่นโยบายและระบบการกำกับดูแลที่ดีและที่เสริมสร้างความโปร่งใส และการป้องกันทุจริตให้กับบุคลากรทั่วทั้งส่วนราชการ B3: กำหนดมาตรการและแผนงานเกี่ยวกับการป้องกันทุจริต และสร้างความโปร่งใสในส่วนราชการในเชิงรุก (Proactive) และเชิงรับ (Passive) B4: กำหนดตัวชี้วัดในการตรวจติดตาม ป้องกันการทุจริต และติดตามรายงานผลอย่างชัดเจน B5: ปฏิบัติตามมาตรการและแผนงานเกี่ยวกับการป้องกันทุจริต และสร้างความโปร่งใส	A1: นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ นโยบายและ ระบบการกำกับดูแลที่ดี และที่เสริมสร้างความโปร่งใสและการป้องกันทุจริต A2: ค้นหาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice BP) ด้านความโปร่งใส สร้างต้นแบบ (Role Model) ด้านความ โปร่งใส A3: กำหนดตัววัดเพื่อประเมินประสิทธิผลการป้องกันทุจริต และการสร้างความโปร่งใสภายในส่วนราชการ A4: รายงานผลและเผยแพร่ผลการดำเนินงานด้านการป้องกันทุจริตและการสร้างความโปร่งใสสู่สาธารณะอย่างเปิดเผย A5: ทบทวนและปรับปรุงนโยบายและมาตรการด้านการป้องกันทุจริตและการสร้างความโปร่งใส	S1: ประเมินผลการดำเนินงานด้านการป้องกันทุจริตและการสร้างความโปร่งใสโดยองค์การอิสระระดับชาติ หรือนานาชาติ
RB1: ประสิทธิภาพของนโยบายและระบบการกำกับดูแลที่ดี และที่เสริมสร้างความโปร่งใสและการป้องกันทุจริต รวมทั้งระบบการตรวจสอบ RB2: ประสิทธิภาพของการสื่อสารประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ นโยบายและระบบการกำกับดูแลที่ดี และที่เสริมสร้างความโปร่งใสและการป้องกันทุจริต RB3: ผลการดำเนินการป้องกันการทุจริต	RA1: ข้อมูลข่าวสารและผลการดำเนินการของส่วนราชการที่เปิดเผยสู่สาธารณะให้ประชาชนและสังคมสามารถตรวจสอบได้	RS1: ผลการประเมินที่ดีจากหน่วยงานภายนอกที่น่าเชื่อถือในประเทศหรือต่างประเทศ ได้รับรางวัลหรือเป็นแบบอย่าง/ต้นแบบ ด้านการป้องกันทุจริต และการสร้างความโปร่งใส RS2: มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือมีต้นแบบในด้านความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน

1.3 การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านการสร้างการมีส่วนร่วมจากเครือข่าย ทั้งภายในและภายนอก



การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม

- การบริหารราชการที่นำผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน การตัดสินใจ การดำเนินงานและการประเมินผล
- การสำรวจ วิเคราะห์กระบวนการงานที่สามารถสร้างการมีส่วนร่วม
- สำรวจ วิเคราะห์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทั้งภายในและภายนอกองค์กรในการสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงาน
 - กำหนดกลุ่มเป้าหมายในการมีส่วนร่วม
 - กำหนดระดับการมีส่วนร่วม

การสร้างสภาพแวดล้อมและกลไกที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม

- จัดระบบงานหรือวิธีการทำงานการจัดโครงสร้าง และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่รัฐ ที่เอื้อต่อการเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ

การสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่าย

- ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนตามตัวแบบของสมาคมการมีส่วนร่วมสากล (International Association for Public Participation - IAP2) ที่เรียกว่า Public Participation Spectrum ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมของประชาชนมี 5 ระดับ คือ 1) ระดับการให้ข้อมูลข่าวสาร (To Inform) 2) ระดับการปรึกษาหารือ (To Consult) 3) ระดับการเข้ามาเกี่ยวข้อง (To Involve) 4) ระดับความร่วมมือ (To Collaborate) และ 5) ระดับเสริมอำนาจประชาชน (Empower)
- เปิดกว้างให้ภาคส่วนอื่นๆ เข้ามามีส่วนร่วม มีโครงสร้างในแนวราบ ลักษณะของเครือข่ายมากขึ้น มีการเชื่อมโยงการทำงานภายในภาครัฐด้วยกันอย่างมีเอกภาพและสอดคล้องกัน
- สนับสนุนการทำงานเป็นทีมเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงการใช้ในการสร้างความมีส่วนร่วมของเครือข่ายให้ช่วยในการดำเนินการเพื่อบรรลุภารกิจของส่วนราชการ
- กระตุ้น ส่งเสริม ผลักดันให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการและการบริการผ่านเครือข่ายภาคเอกชน ให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดและเกิดนวัตกรรมที่สำคัญ มีผลกระทบสูง สอดคล้องกับนโยบาย และนำไปสู่การแก้ปัญหาที่สำคัญที่มีความซับซ้อน ซึ่งอาจไม่สามารถแก้ไขได้สำเร็จโดยส่วนราชการเพียงหน่วยงานเดียว อาจมีความจำเป็นที่จะต้องร่วมกันคิด ร่วมกันวิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่ภาคประชาชนและหน่วยงานอื่นๆ ซึ่งจะส่งผลให้ได้มุมมองที่หลากหลายในการแก้ไขปัญหาที่สำคัญ และซับซ้อนให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

ระดับ	ความหมาย
Basic	การสื่อสารและการสร้างสภาพแวดล้อมภายในเพื่อให้มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การสร้างกลไกที่เอื้อให้ประชาชนและเครือข่ายภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน
Advance	การตั้งเป้าหมายท้าทายและการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมของกระบวนการและการบริการผ่านเครือข่ายภาคประชาชนภาคเอกชนและท้องถิ่น
Significance	การสร้างนวัตกรรมที่มีผลกระทบสูงและเชิงนโยบายที่นำไปสู่การแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน

Checklist 1.3 การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านการสร้างการมีส่วนร่วมจากเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก

Basic	Advance	Significance
B1: สํารวจวิเคราะห์พันธกิจ ยุทธศาสตร์ กระบวนการหรือโครงการที่สามารถสร้างการมีส่วนร่วม B2: กำหนดเป้าหมายของการมีส่วนร่วมที่ชัดเจน และสื่อสารเป้าหมายดังกล่าว ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง B3: สร้างสภาพแวดล้อมและกลไกเพื่อขับเคลื่อนการมีส่วนร่วม และกลไกในการเปิดเผยข้อมูลให้ประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการปฏิบัติราชการ	A1: กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่ท้าทาย A2: ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมของกระบวนการและการบริการผ่านเครือข่ายภาคประชาชน ภาคเอกชนและท้องถิ่น A3: นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล เข้ามาใช้ในการสร้างสภาพแวดล้อมกลไกและดำเนินการมีส่วนร่วม	S1: สร้างนวัตกรรมเชิงนโยบายที่ส่งผลกระทบสูงในระดับประเทศ โดยมีเครือข่ายภายนอกเข้าร่วมดำเนินการ
RB1: มีเครือข่ายในรูปแบบของภาคีเครือข่ายหรือหุ้นส่วนที่เป็นรูปธรรมในการทำงานร่วมกับส่วนราชการ RB2: เกิดความร่วมมือการมีส่วนร่วมของเครือข่ายในการร่วมกันคิดวิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหา ร่วมกับส่วนราชการ	RA1: ได้รับการยอมรับซึ่งกันและกันในผลของการพัฒนาที่เกิดขึ้น ก่อให้เกิดประโยชน์กับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม/ภาคประชาชนที่เข้ามามีส่วนร่วม	RS1: ผลกระทบเชิงบวกในระดับประเทศจากนวัตกรรมเชิงนโยบายและนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อนจากการทำงานร่วมกันกับเครือข่าย RS2: ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง รวมทั้งผลของการพัฒนาที่เกิดประโยชน์ต่อคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน สังคม และประเทศชาติอย่างยั่งยืน

1.4 การคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและการมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์



การประเมินผลกระทบจากโครงการ กระบวนการ และยุทธศาสตร์ที่อาจจะมีผลกระทบเชิงลบ

- รับฟังข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ หรือประเด็นสำคัญที่เครือข่ายได้รับที่เกี่ยวกับความกังวลของสาธารณะที่มีต่อส่วนราชการ

การกำหนดมาตรการในการป้องกัน และจัดการผลกระทบที่มีความชัดเจน

- แสดงรายละเอียดของมาตรการอย่างชัดเจน เช่น กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ หน่วยงานรับผิดชอบ การบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

การดำเนินการตามมาตรการในการป้องกัน และจัดการผลกระทบ

- กำหนดระยะเวลาดำเนินการและผลลัพธ์ที่คาดหวัง

การติดตาม รายงานผล ประเมินผลมาตรการและผลกระทบ

- กำหนดวิธีการและความถี่ในการตรวจสอบ ติดตามประเมินผล รวมทั้งรูปแบบการรายงานผล
- การดำเนินงานของส่วนราชการจะต้องไม่ทำให้สังคมได้รับความเดือดร้อนหรือผลกระทบเชิงลบจากการดำเนินการ ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้โดยที่ส่วนราชการไม่ได้ตั้งใจ ทั้งที่มาจากผลผลิต บริการ หรือการปฏิบัติงานของส่วนราชการ และเมื่อเกิดเหตุการณ์ผลกระทบเชิงลบต่อสังคมแล้ว ส่วนราชการจะต้องแก้ไข เยียวยาโดยเร่งด่วนที่สุดเท่าที่ทำได้ เพื่อให้ผลกระทบนั้นบรรเทาและหายไปให้เร็วที่สุด
- ผลกระทบที่เกิดขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กร อาจทำให้ในอนาคต ประชาชนหรือเครือข่ายต่างๆ ไม่ศรัทธาและไม่ให้ความร่วมมือในการดำเนินการของส่วนราชการ ส่งผลเสียในระยะยาว

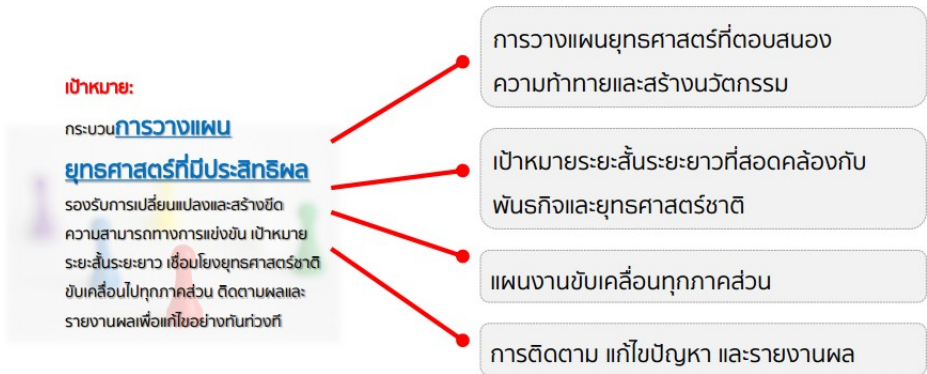
- การสร้างความร่วมมือของบุคลากรและเครือข่ายในการเฝ้าระวังผลกระทบเชิงลบต่อสังคม จะช่วยให้ การป้องกันแก้ไขปัญหาเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการเฝ้าระวังนั้น ทำได้โดยบุคลากรของส่วนราชการ ซึ่งอาจมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการเฝ้าติดตาม เฝ้าระวัง วิเคราะห์แนวโน้มของผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นและวางแผนการแก้ไข ติดตาม เพื่อให้เหตุการณ์นั้นไม่เกิดขึ้น แต่ในปัจจุบันการเฝ้าระวังโดยบุคลากรภายใน เพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่วนราชการ จำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือจากเครือข่ายภายนอก ซึ่งเป็นผู้ที่มีความใกล้ชิด กับสังคมหรือประชาชนทำให้สามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่อาจจะเกิดผลกระทบในเชิงลบ ของสังคมได้อย่างครบถ้วน ครบคลุมมากยิ่งขึ้น
- การประเมินความเสี่ยงของโครงการหรือแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ เพื่อให้ทราบ ถึงประเด็นที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จตามโครงการหรือแผนปฏิบัติการ และจัดให้มีการปรับปรุงโครงการ/แผนปฏิบัติการหรือจัดทำแผนงานรองรับเพื่อป้องกันปัญหา ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และทำให้ โครงการ/แผนงานประสบความสำเร็จ

ระดับ	ความหมาย
Basic	การประเมินและติดตามโครงการ กระบวนการ และยุทธศาสตร์ที่อาจจะมีผลกระทบ เชิงลบต่อสังคม การติดตามตัวชี้วัดและการดำเนินการขององค์การอย่างต่อเนื่อง
Advance	การติดตามรายงานผลกระทบ โดยผ่านกลไกการสื่อสารและเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาอย่างทันการณ์
Significance	การติดตามผลการดำเนินการและผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และ ผลกระทบที่มีต่อเศรษฐกิจ สังคม สำธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

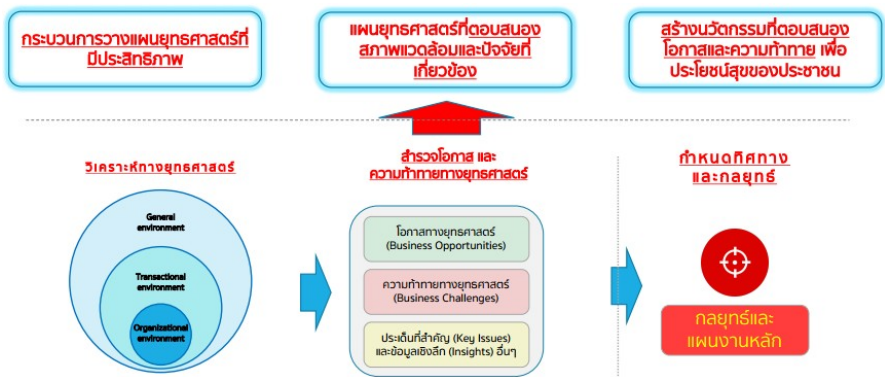
Checklist 1.4 การคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและการมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์

Basic	Advance	Significance
B1: ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบของโครงการ กระบวนการ และยุทธศาสตร์ที่อาจมีผลกระทบต่อสังคม B2: กำหนดมาตรการและดำเนินการตามมาตรการป้องกันและแก้ไขผลกระทบเชิงลบต่อสังคมที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานของหน่วยงาน B3: กำหนดตัวชี้วัดและติดตามการดำเนินการและผลลัพธ์ที่มีต่อการจัดการผลกระทบเชิงลบต่อสังคม	A1: รับฟังข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ หรือประเด็นสำคัญที่เครือข่ายได้รับที่เกี่ยวกับความกังวลของสาธารณะที่มีต่อส่วนราชการ A2: สร้างกลไกการมีส่วนร่วมในการดำเนินการด้านผลกระทบเชิงลบต่อสังคม A3: ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินการตามมาตรการ ติดตาม และรายงานด้านผลกระทบเชิงลบต่อสังคม	S1 : ติดตามการดำเนินการและประเมินผลกระทบทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และนำไปสู่การสร้างสารสนเทศเชิงลึกที่เชื่อมโยงกับผลกระทบที่มีต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข หรือสิ่งแวดล้อม S2: นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการดำเนินการ และติดตามผลกระทบเชิงลบต่อสังคมที่เชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอกหรือใช้ฐานข้อมูลร่วมกัน
RB1: ผลการดำเนินการตามมาตรการ และผลการติดตามตัวชี้วัดเชิงลบที่มีต่อสังคม	RA1: ตอบสนองและแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้อย่างครอบคลุม ครบถ้วน รวดเร็ว ทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ RA2: ลดความรุนแรงหรือกำจัดความเดือดร้อนหรือผลกระทบเชิงลบต่อสังคม	RS1: ภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือขององค์กรในด้านการบริหารจัดการผลกระทบเชิงลบต่อสังคม RS2 : ลดความรุนแรงหรือกำจัดผลกระทบที่มีต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุขหรือสิ่งแวดล้อม

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์



2.1 แผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทาย และสร้างนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง



การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

- เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ได้อย่างเหมาะสม กลไกที่สำคัญในการบริหารยุทธศาสตร์ คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (Environmental Analysis) ปัจจัยต่างๆ เพื่อให้ทราบถึงบริบทต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่องค์กรต้องเผชิญ อันจะนำไปสู่การวิเคราะห์ และกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อรองรับได้อย่างเหมาะสมต่อไป
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน องค์กรสามารถนำเครื่องมือต่างๆ เข้ามาใช้ในการวิเคราะห์ โดยต้องพิจารณาเลือกเครื่องมือทางการจัดการ

ที่มีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร และนำมาใช้ในการตัดสินใจต่อไป

- นอกจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรแล้ว องค์กรควรมีการพิจารณาความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งการวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงสำหรับรูปแบบของอนาคตที่มีความแน่นอนควรมีการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อนำไปสู่การคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลง (Forecasting) และรูปแบบของการอนาคตที่ไม่แน่นอนคือการวิเคราะห์ Scenario เป็นต้น

การวิเคราะห์ความท้าทายทางยุทธศาสตร์และโอกาสทางยุทธศาสตร์

- ในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ไม่ควรคำนึงถึงเพียงมุมมองของความท้าทายทางยุทธศาสตร์ เพื่อรองรับเพียงเท่านั้น แต่องค์กรควรให้ความสำคัญกับการใช้จุดแข็งที่มีในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่าน “โอกาสทางยุทธศาสตร์” ให้ได้มากที่สุด

การกำหนดยุทธศาสตร์

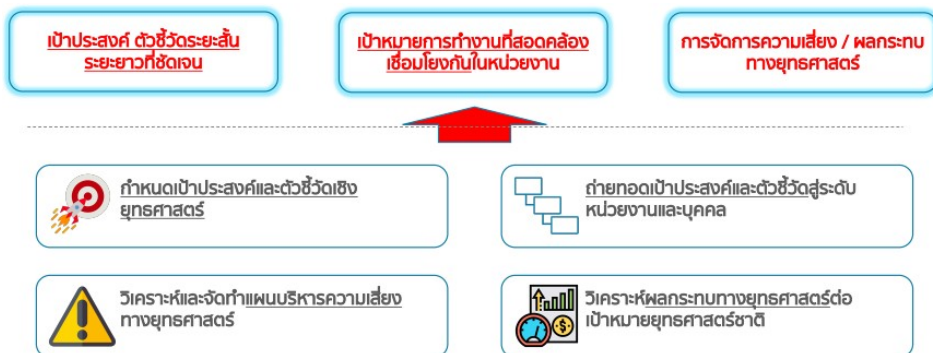
- กำหนดยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทายและเพิ่มความได้เปรียบให้องค์กร

ระดับ	ความหมาย
Basic	กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบทั้งระยะสั้นและระยะยาวตอบสนองความต้องการของประชาชนและบรรลุนิธิกิจของส่วนราชการแนวทางการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ
Advance	แผนยุทธศาสตร์ตอบสนองความท้าทายของส่วนราชการ มีการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต และแผนรองรับเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการนำระบบดิจิทัลมาใช้)
Significance	สร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่นำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชนและการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

Checklist 2.1 แผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทาย และสร้างนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง

Basic	Advance	Significance
B1: จัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อพันธกิจของส่วนราชการ ความต้องการของประชาชนและสภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ B2: สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ B3: สื่อสารถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติไปสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างครอบคลุม	A1: วิเคราะห์และคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต A2: จัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อเตรียมการรองรับโอกาสและความท้าทายทางยุทธศาสตร์ที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว A3: นำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และขับเคลื่อนการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ขององค์กร	S1: บูรณาการแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานกับยุทธศาสตร์หรือแผนงานของหน่วยงานภายนอกเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ใหม่ๆ S2: วิเคราะห์และเชื่อมโยงผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์กับยุทธศาสตร์และเป้าหมายในระดับประเทศ
RB1: แผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจน ตอบสนองต่อปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง RB2: แผนยุทธศาสตร์ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ RB3: บุคลากรภายในองค์กร ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญรับรู้และเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์ และบทบาทในการมีส่วนร่วมขับเคลื่อนผลักดันยุทธศาสตร์ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	RA1: แผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อโอกาส ความท้าทายทางยุทธศาสตร์ และความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	RS1: แผนยุทธศาสตร์ที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลหรือนวัตกรรมเข้ามาสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ใหม่ๆ RS2: แผนยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงไปสู่การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่นำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชน และการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

2.2 เป้าหมายยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวสอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ชาติ



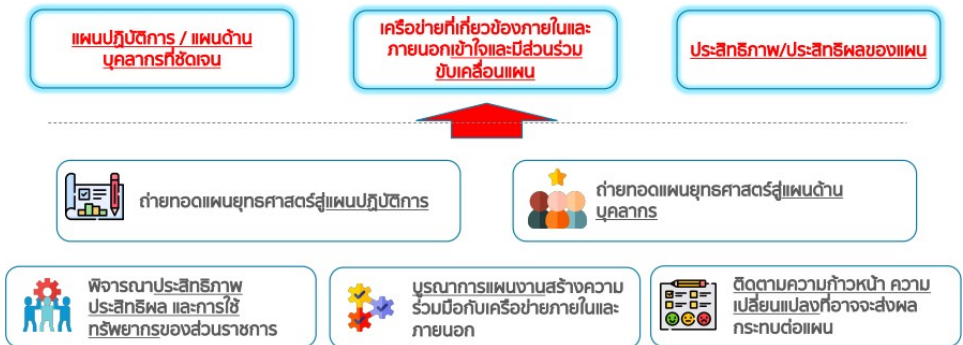
- เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
- การสื่อสารถ่ายทอดเป้าประสงค์และตัวชี้วัด
- การวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์
- การวิเคราะห์ผลกระทบทางยุทธศาสตร์ต่อเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ
- เป้าหมายยุทธศาสตร์ระยะสั้น
- เป้าหมายยุทธศาสตร์ระยะยาว
- ยุทธศาสตร์ที่สร้างการเปลี่ยนแปลง

ระดับ	ความหมาย
Basic	การกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อพันธกิจของส่วนราชการทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งการสร้างการเปลี่ยนแปลง
Advance	มีการวิเคราะห์ผลกระทบของเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นกับยุทธศาสตร์ชาติทั้งระยะสั้นและระยะยาว
Significance	มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์การและผลกระทบทั้งทางตรงทางอ้อมที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมของประเทศ

Checklist 2.2 เป้าหมายยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว
สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ชาติ

Basic	Advance	Significance
B1: กำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความชัดเจน สร้างการเปลี่ยนแปลงทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์และทิศทาง ที่กำหนดไว้ B2: ถ่ายทอดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล	A1: วิเคราะห์ผลกระทบของเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่มีผลต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ชาติทั้งระยะสั้นและระยะยาวในมิติต่างๆ	S1: วิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร และผลกระทบทางตรง ทางอ้อม ที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อมของประเทศ
RB1: เป้าประสงค์และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความชัดเจนทั้งระยะสั้นและระยะยาว RB2: หน่วยงานและบุคลากรทุกระดับ และทุกคน รับทราบภาระหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และทิศทางที่กำหนดไว้	RA1: ผลการวิเคราะห์ผลกระทบของเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่มีผลต่อยุทธศาสตร์ชาติ ทั้งระยะสั้นและระยะยาวในมิติต่างๆ	RS1: ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กรและผลกระทบทางตรงทางอ้อมที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อมของประเทศ

2.3 แผนงานขับเคลื่อนลงไปทุกภาคส่วน



การบริหารโครงการ

1. ริเริ่มโครงการ (Initiating):

แผนปฏิบัติการ (Action Plan) คือ กลไกในการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน ดังนั้นการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนจะต้องเป็นกลไกในการขับเคลื่อนให้เป้าประสงค์และตัวชี้วัดบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. วางแผนโครงการ (Planning):

การทำงานน้อยได้มาก: เนื่องด้วยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้นการมุ่งเน้นในเรื่องที่สำคัญจึงเข้ามามีบทบาทอย่างมากในการทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพซึ่งส่วนราชการควรมีการพิจารณาให้ความสำคัญกับเรื่องที่มีความสำคัญและทุ่มเททรัพยากรที่มีอยู่ไปกับเรื่องที่มีความสำคัญที่สอดคล้องกับพันธกิจ ยุทธศาสตร์ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร ซึ่งส่วนราชการสามารถนำหลักการ ที่มีความสัมพันธ์กับแนวคิดทำน้อยได้มาก อาทิเช่น หลักการพาเรโต (กฎ 80:20) คือการให้ความสำคัญในการทุ่มเททรัพยากรไปกับการงาน 20% ที่ส่งผลลัพธ์กลับมา 80% มากกว่าการทุ่มเททรัพยากรไปกับการงาน 80% ที่ให้ผลลัพธ์เพียงแค่ 20% หรือนำแนวความคิด OKRs เข้ามาคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่สำคัญที่สุด 3 เรื่อง และตัวชี้วัดไม่เกิน 3 ตัว ภายใต้แต่ละเรื่องในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งจะช่วยให้้องค์กรและบุคลากรที่มีความเกี่ยวข้องในทุกระดับทราบว่าเป็นเรื่องใดที่เป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรควรมุ่งเน้นในช่วงเวลานั้นๆ เป็นต้น

การสร้างคุณค่า: คือสิ่งที่้องค์การควรมุ่งมั่นให้ความสำคัญเพื่อสร้างคุณค่าที่ตอบสนองและสัมพันธ์ กับความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพราะหากคุณค่าที่นำเสนอไม่สอดคล้องและสัมพันธ์ กับสิ่งที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการนั้นหมายความว่าผลผลิตที่นำเสนอไม่ตอบโจทย์สิ่งที่ ผู้รับบริการต้องการ ซึ่งการสร้างคุณค่าสามารถนำหลักการ Value Proposition Canvas มาใช้ในการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ระหว่าง

สินค้าและบริการที่นำเสนอกับสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ ซึ่งคุณค่าที่นำเสนอสามารถสร้างคุณค่าให้กับผู้รับบริการได้ใน 2 มิติ คือการแก้ไขปัญหให้กับลูกค้า (Pain Point) หรือการทำให้ลูกค้าพบกับสิ่งที่ดีขึ้น (Gain) เป็นต้น

3. นำแผนไปปฏิบัติ (Execution):

4. ติดตามและควบคุม (Monitoring and Controlling):

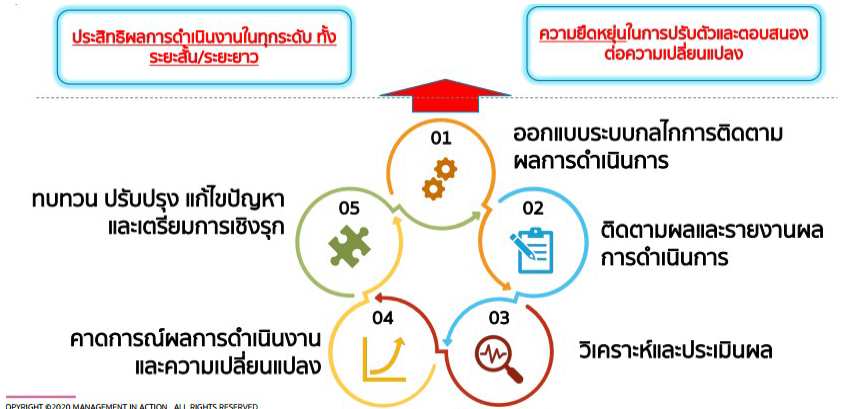
5. ปิดโครงการ (Closing):

ระดับ	ความหมาย
Basic	แผนปฏิบัติการที่ครอบคลุมทุกส่วนงานชัดเจน และสื่อสารการปฏิบัติไปยังทุกกลุ่มทั้งภายในและภายนอก
Advance	แผนปฏิบัติการที่สนับสนุนความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของส่วนราชการครอบคลุมทุกส่วนงานชัดเจน และเน้นการเกิดประสิทธิภาพ (การทําน้อยได้มาก) และการสร้างคุณค่าแก่ประชาชน(Public value)
Significance	แผนปฏิบัติการที่สนับสนุนความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ บูรณาการกับแผนงานด้านบุคลากรและการใช้ทรัพยากรที่รองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และสื่อสารสู่การปฏิบัติผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกและการใช้ข้อมูลร่วมกันเพื่อการประสานงานให้เกิดความสำเร็จ

Checklist 2.3 แผนงานขับเคลื่อนลงไปทุกภาคส่วน

Basic	Advance	Significance
B1: ถ่ายทอดเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน B2: สื่อสารถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่บุคลากรภายในและหน่วยงานภายนอกที่มีความเกี่ยวข้องอย่างครอบคลุม	A1: วิเคราะห์และพิจารณาแผนปฏิบัติการที่เน้นการเกิดประสิทธิภาพ (การทําน้อยได้มาก) และการสร้างคุณค่าแก่ประชาชน (Public value) A2: นำเทคโนโลยีดิจิทัลหรือนวัตกรรม เข้ามาใช้กับแผนปฏิบัติการ ในการเพิ่มประสิทธิภาพ และปรับปรุงการให้บริการการดำเนินงาน การลดต้นทุน ลดข้อผิดพลาด และการทำงานซ้ำ	S1: จัดทำแผนด้านบุคลากรทั้งการพัฒนาขีดความสามารถและอัตราค่าจ้างที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์และรองรับการเปลี่ยนแปลง S2: บูรณาการแผนปฏิบัติการร่วมกับเครือข่ายเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ S3: คาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และส่งผลต่อแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ S4: สร้างความสัมพันธ์และปรับกลไกแผน/งบประมาณให้เกิดการบูรณาการโดยยึดพื้นที่เป็นหลัก [ระดับจังหวัด]
RB1 : แผนปฏิบัติการที่รองรับยุทธศาสตร์และครอบคลุมทุกส่วนงานอย่างชัดเจนและครอบคลุม RB2: บุคลากรภายในและหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการ มีความเข้าใจในแผนปฏิบัติการและสามารถปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้อง	RA1: แผนปฏิบัติการที่เน้นการเกิดประสิทธิภาพ (การทําน้อยได้มาก) และคำนึงถึงการสร้างคุณค่าแก่ประชาชน (Public value)	RS1: เครือข่ายภายในและภายนอกมีส่วนในกลไกการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนให้เกิดความสำเร็จ RS2: ประสิทธิภาพของแผนปฏิบัติการที่มีการใช้ทรัพยากรด้านต่างๆ ร่วมกับเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก

2.4 การติดตามผลการแก้ไขปัญหา และการรายงานผล



ระบบและกลไกการติดตามและรายงานผล

- การวิเคราะห์และคาดการณ์ผลการดำเนินงาน
- การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน
- การคาดการณ์เป้าหมายผลการดำเนินการควรแสดงให้เห็นภาพอย่างชัดเจน โดยอาจจัดทำในรูปกราฟฟิคที่แสดงแนวโน้มผลการดำเนินการที่ผ่านมา 3 ปี หรืออาจเทียบผลการดำเนินการของคู่เปรียบเทียบกับนำผลการคาดการณ์มาวิเคราะห์แนวโน้มเพื่อกำหนดเป้าหมายการดำเนินการในอนาคต สามารถดำเนินการดังนี้
 - 1) การกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ในการติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ โดยตัวชี้วัดที่กำหนดแต่ละแผนปฏิบัติการควรเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องต่อความสำเร็จขององค์กรและเชื่อมโยงถึงระดับผู้ปฏิบัติ โดยครอบคลุมกระบวนการหลัก ซึ่งส่งผลถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด
 - 2) เมื่อได้เป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับองค์กรแล้ว จะต้องมีการแปลงเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเหล่านั้นไปสู่เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงานและถึงระดับบุคคลในที่สุด เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ลงสู่ทุกระดับในองค์กร และเกิดระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
 - 3) การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล (Individual Scorecard)
 - 4) การกำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดที่ใช้ในการติดตามแผนปฏิบัติการ ควรมีการคาดการณ์ ผลการดำเนินการในอนาคตควรเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่เทียบเคียงและผลการดำเนินการที่ผ่านมา
- การคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน

ทำให้พบและสามารถลดอุปสรรคในทางการแข่งขันได้ ทราบถึงผลกระทบที่จะมีในระยะสั้น และสามารถระบุถึงโอกาสที่มีในสภาพการแข่งขันได้วิธีการที่ใช้ในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตมีหลากหลายรูปแบบ เช่น การจำลองเหตุการณ์ (Scenario) เป็นต้น

- การคาดการณ์ผลการดำเนินการจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ผู้บริหารใช้ตัดสินใจ จะทำให้เห็นว่าเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ต่ำเกินไปหรือไม่ หรือควรที่จะกำหนดใหม่ ซึ่งจะส่งผลต่อการตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรต่อไป ควรทำการคาดการณ์ผลการดำเนินการใน 2 - 5 ปี เพื่อทำการพัฒนาผลการดำเนินการและติดตามความก้าวหน้าตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้
- การคาดการณ์และจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศจังหวัด เป็นการพัฒนาระบบข้อมูลมาตรฐานกลาง (Benchmarking) (133 ตัวชี้วัด) ของกระทรวงมหาดไทยตามโครงการพัฒนาศักยภาพในการเชื่อมโยงและจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อสนับสนุนการพัฒนาในระดับพื้นที่ให้นำไปใช้ปฏิบัติได้จริง

การทบทวนและปรับปรุงแผน

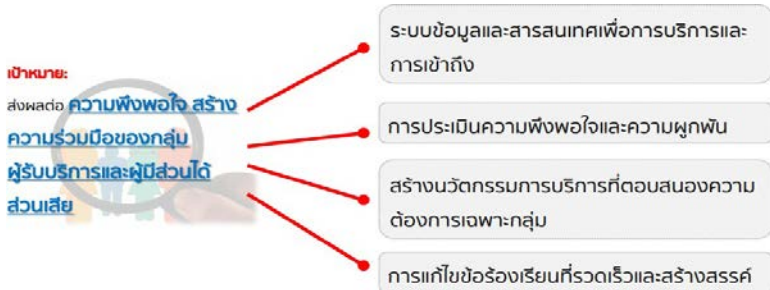
- การรายงานและเผยแพร่ผลการดำเนินงาน
- การเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ เป็นการดำเนินการตามแนวทางการป้องกันทุจริตและเสริมสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ เพื่อให้ประชาชนสามารถตรวจสอบและสืบค้นข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง ทันสมัย ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ตามแนวทาง Open Data Integrity and Transparency Assessment (OIT) โดยส่วนราชการต้องมีการเผยแพร่ข้อมูลสรุปผลการดำเนินงานตามแผนดำเนินงานประจำปีอย่างเปิดเผย

ระดับ	ความหมาย
Basic	การติดตามรายงานผลการดำเนินการตามแผนการแก้ปัญหา และการรายงานผลสู่สาธารณะ (Open by Default)
Advance	การคาดการณ์ของผลการดำเนินการตามแผนการแก้ปัญหา และการปรับแผนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Projection)
Significance	การเตรียมการเชิงรุกเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากภายในและภายนอก และการปรับแผนที่ตอบสนองทันเวลา เชิงรุก อย่างมีประสิทธิภาพ (Proactive and effective)

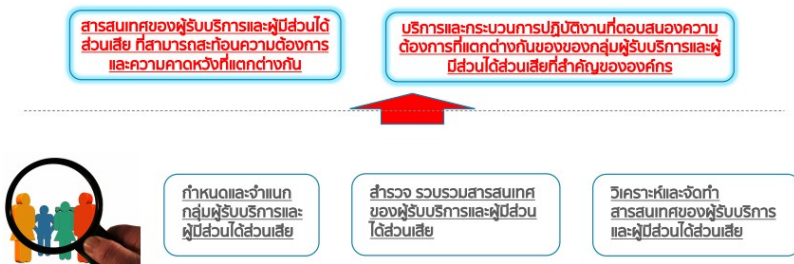
Checklist 2.4 การติดตามผล การแก้ไขปัญหา และการรายงานผล

Basic	Advance	Significance
B1: จัดทำระบบและกลไกการติดตาม และรายงานผลการดำเนินการของตัวชี้วัด แผนปฏิบัติการและยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว B2: ติดตามผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว B3: เตรียมการแก้ไขปัญหาในกรณีที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และแผนงานที่กำหนดไว้ B4: รายงานผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการแก่ผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ B5: เผยแพร่และรายงานผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวแก่สาธารณะ	A1: คาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่อาจจะมีผลกระทบต่อแผนยุทธศาสตร์และผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่อาจเกิดขึ้น A2: ทบทวนและปรับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงอย่างทันการณ์ A3: นำเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการคาดการณ์ และจัดทำฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ A4: นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการคาดการณ์และจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศจังหวัดเพื่อการวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด/งบประมาณ และการติดตามประเมินผล [ระดับจังหวัด]	S1: ติดตามสถานการณ์ที่อาจส่งผลต่อการดำเนินการตามแผนและสามารถวิเคราะห์ได้ว่าปัญหาเกิดที่ใด และจะส่งผลต่อการปฏิบัติการอย่างไร S2: เตรียมการเชิงรุกเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากภายในและภายนอก และการปรับแผนที่ตอบสนองทันเวลา เชิงรุกอย่างมีประสิทธิภาพ (Proactive and effective)
RB1: ผลการดำเนินการของตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการและยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว	RA1: แผนปฏิบัติการมีความยืดหยุ่นในการปรับให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงและทันต่อสถานการณ์	RS1: ประสิทธิภาพของแผนยุทธศาสตร์ในเชิงรุกที่สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



3.1 ระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อการบริหารและการเข้าถึง



- การกำหนดและจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การรวบรวมและวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การจัดทำข้อมูลและสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การเชื่อมโยงข้อมูลและสารสนเทศไปสู่การกำหนดนโยบายและการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน

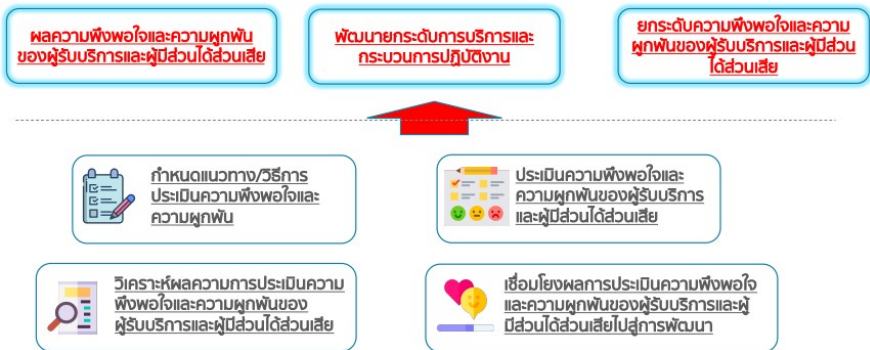
ระดับ	ความหมาย
Basic	การใช้ข้อมูลและสารสนเทศของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกัน (Customer centric)
Advance	การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ (รวมทั้งเทคโนโลยีดิจิทัล) เพื่อค้นหาความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Digital technology, Customer centric)
Significance	การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งภายในและภายนอก (รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม) เพื่อวางนโยบายเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Actionable policy solution)

Checklist 3.1 ระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อการบริหารและการเข้าถึง

Basic	Advance	Significance
B1: ระบุกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร B2: รับฟังเสียงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มผ่านช่องทางที่เหมาะสม เพื่อแสวงหาความต้องการและความคาดหวัง B3: วิเคราะห์และจัดทำสารสนเทศที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำไปสร้างบริการและกระบวนการปฏิบัติงานที่ตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกัน	A1 : วิเคราะห์และจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะกลุ่ม (Segment) A2: วิเคราะห์ และค้นหาสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเชิงลึก (Insight) เพื่อค้นหาความต้องการที่แตกต่างกันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะกลุ่ม A3: ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการค้นหา วิเคราะห์ หรือตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะกลุ่ม	S1: วิเคราะห์และค้นหาสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเชิงลึก (Insight) เพื่อค้นหาความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล S2: ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และข้อมูลสารสนเทศทั้งภายในและภายนอกองค์กรในการค้นหา วิเคราะห์ หรือตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละบุคคล S3: กำหนดนโยบายเชิงรุก สร้างบริการและกระบวนการปฏิบัติงานที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลทั้งปัจจุบันและอนาคต
RB1: สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สามารถสะท้อนความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	RA1: สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สามารถสะท้อนความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	RS1: สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สามารถสะท้อนความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละบุคคล

Basic	Advance	Significance
ส่วนได้ส่วนเสีย RB2: การบริการและกระบวนการปฏิบัติงานที่สามารถตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สำคัญขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	ส่วนเสียเฉพาะกลุ่ม RA2: การบริการและกระบวนการปฏิบัติงานที่สามารถตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ	RS2 : บริการและกระบวนการปฏิบัติงานที่ตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรแต่ละบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 การประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน



การประเมินความพึงพอใจ

- การประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจใช้วิธีที่หลากหลาย เช่น การสำรวจอย่างเป็นทางการ การรับข้อมูลป้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ข้อร้องเรียน รายงานจากบุคลากรระดับปฏิบัติการ อัตราความสำเร็จของการทำธุรกรรม การรวบรวมสารสนเทศจากเว็บไซต์
- การประเมินความไม่พึงพอใจ ไม่ควรพิจารณาเพียงแค่อัตราความไม่พึงพอใจ แต่ควรแยกการประเมินความไม่พึงพอใจออกมาต่างหาก เพื่อวิเคราะห์ถึงต้นเหตุของปัญหาและทำให้สามารถ แก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต

การประเมินความผูกพัน

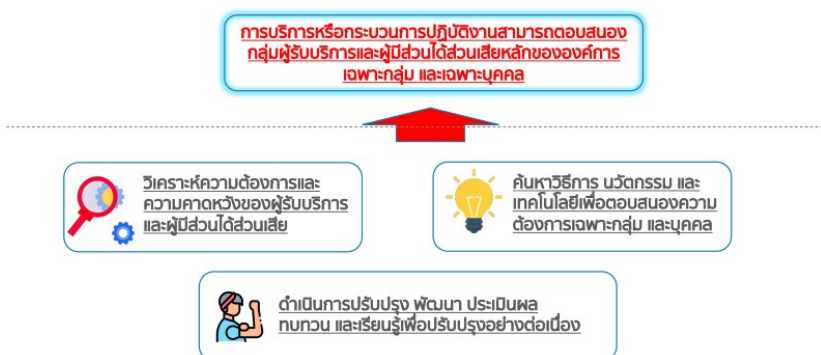
- ความผูกพันหมายถึงความเชื่อมั่นต่อองค์กร ความภักดี ความเต็มใจในการให้ความร่วมมือ ความเต็มใจในการสนับสนุนอย่างแข็งขัน และให้คำแนะนำเพื่อการพัฒนาปรับปรุงการให้บริการ
- ออกแบบวิธีการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- วิเคราะห์ผลความพึงพอใจและการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- เชื่อมโยงผลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปสู่การพัฒนา

ระดับ	ความหมาย
Basic	การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเพื่อนำมาวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงาน
Advance	การใช้ผลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเพื่อนำมาวิเคราะห์ความต้องการและแก้ปัญหาในเชิงรุก
Significance	การบูรณาการข้อมูลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันกับฐานข้อมูลของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากแหล่งอื่นๆ เพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์และการสร้างนวัตกรรมในการให้บริการ

Checklist 3.2 การประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน

Basic	Advance	Significance
B1: ประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย B2: นำผลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันมาชั่งประโยชน์ในการวิเคราะห์และปรับปรุงการบริการและกระบวนการปฏิบัติงาน	A1: ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการประเมิน และวิเคราะห์ความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย A2: เชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจและความผูกพันไปสู่การตอบสนองความพึงพอใจและความผูกพันที่ดีขึ้น และแก้ไขปัญหาในเชิงรุก	S1: บูรณาการเชื่อมโยงการประเมิน และการวิเคราะห์ผลความพึงพอใจและความผูกพันกับแหล่งข้อมูลจากแหล่งอื่นภายนอกหรือหน่วยงานเครือข่าย S2: สร้างนวัตกรรมการให้บริการหรือการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานภายนอกหรือเครือข่ายเพื่อสร้างความพึงพอใจและความผูกพันร่วมกัน
RB1: ผลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม RB2: การบริการและกระบวนการปฏิบัติงานได้รับการปรับปรุงโดยใช้สารสนเทศจากผลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	RA1: ระดับความพึงพอใจความผูกพันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดีขึ้น	RS1: ฐานข้อมูลความพึงพอใจและความผูกพันที่ได้รับการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานภายนอกหรือเครือข่ายไปสู่การวางแผนยุทธศาสตร์ RS2: ผลงานนวัตกรรมในการบริการและการปฏิบัติงานที่ผ่านการบูรณาการข้อมูลร่วมกับหน่วยงานภายนอกหรือเครือข่าย

3.3 การสร้างนวัตกรรมการบริการและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม



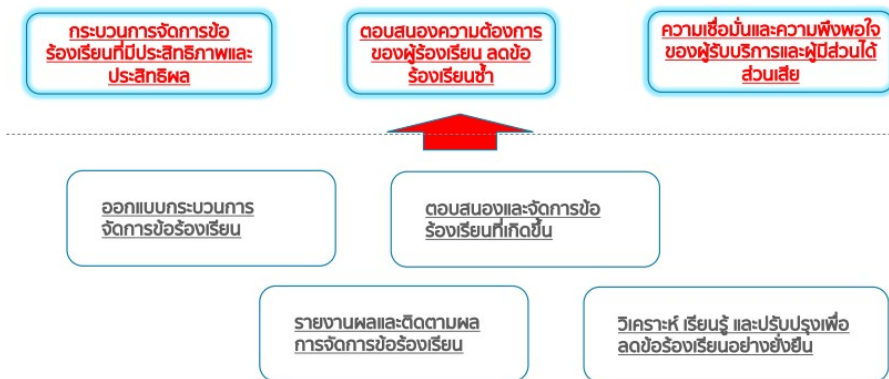
- วิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- วิเคราะห์จำแนกความต้องการเฉพาะกลุ่ม/เฉพาะบุคคล
- กำหนดแผนการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ/การบริการ
- ดำเนินการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการ/การบริการ
- ทบทวน ประเมิน เรียนรู้ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- การสร้างนวัตกรรมการบริการ
- การสร้างรูปแบบการทำงานใหม่ๆ ที่ช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการให้เพิ่มขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับมุมมองใหม่ที่ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี พึงพอใจกับรูปแบบการให้บริการ ส่งผลให้องค์การเติบโต

ระดับ	ความหมาย
Basic	การบริการที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก และการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
Advance	การสร้างนวัตกรรมการบริการที่ตอบสนองความต้องการทั้งภาพรวมและเฉพาะกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Customer groups and segments)
Significance	การสร้างนวัตกรรมการบริการที่สามารถให้บริการเฉพาะบุคคลที่สามารถออกแบบได้ (Personalized/Customized service)

Checklist 3.3 การสร้างวัฒนธรรมการบริการและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม

Basic	Advance	Significance
B1: วิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อกำหนดโอกาสในการพัฒนาหรือปรับปรุงการบริการหรือกระบวนการปฏิบัติงาน B2: กำหนดแผนงานและแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการบริการหรือกระบวนการปฏิบัติงาน รวมถึงสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบแนวทางอย่างทั่วถึง B3: พัฒนาและปรับปรุงการบริการหรือกระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	A1: วิเคราะห์และจำแนกความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการเฉพาะกลุ่มอย่างชัดเจน A2: กำหนดแผนงานและแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการบริการหรือกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองความต้องการและของกลุ่มผู้รับบริการเฉพาะกลุ่ม A3: นำนวัตกรรมหรือนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะกลุ่ม	S1: วิเคราะห์และจำแนกความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการเฉพาะบุคคล S2: กำหนดแผนงานและแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการบริการหรือกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการและของกลุ่มผู้รับบริการเฉพาะบุคคล S3: นำนวัตกรรมหรือนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะบุคคล S4: สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายหรือหน่วยงานภายนอกในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะบุคคล
RB1: การบริการหรือกระบวนการปฏิบัติงานสามารถตอบสนองกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักขององค์การ	RA1: การบริการหรือกระบวนการปฏิบัติงานสามารถตอบสนองกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะกลุ่ม	RS1: การบริการหรือกระบวนการปฏิบัติงานสามารถตอบสนองกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะบุคคล

3.4 กระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็วและสร้างสรรค์



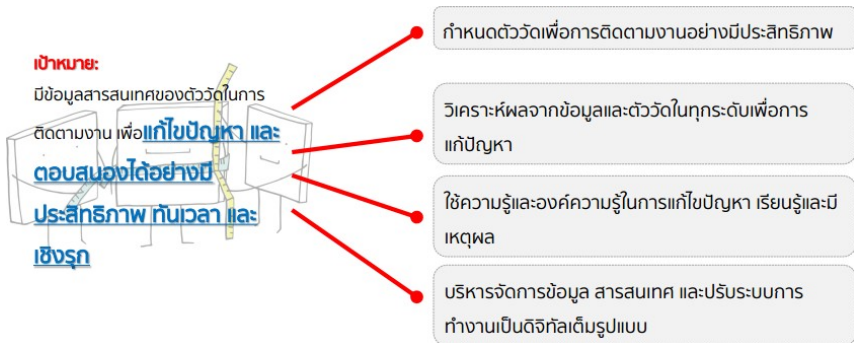
- ออกแบบกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน
- ดำเนินการจัดการข้อร้องเรียน
- ติดตามผลการจัดการข้อร้องเรียน
- วิเคราะห์และเชื่อมโยงข้อร้องเรียนไปสู่การพัฒนาองค์กร
- กระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียน
- จัดให้มีช่องทางการรับข้อร้องเรียนอย่างเป็นทางการ มีระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ควบคุมการดำเนินการเกี่ยวกับหนังสือร้องเรียน โดยแยกลำดับความสำคัญตามแหล่งที่มา กำหนดระยะเวลา การตอบกลับและแก้ไขตามความสำคัญของเรื่องที่ร้องเรียน และกำหนดผู้รับผิดชอบตามเรื่องที่ร้องเรียน
- มีการรายงานสถิติการร้องเรียนและการบริการที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เพื่อให้ประชาชนได้รับทราบถึงประเด็นปัญหา รวมทั้งสถิติในการตอบข้อสงสัยและจำนวนข้อร้องเรียนที่ได้รับการแก้ไข หรือสถานะ การแก้ไขปัญหามานการแจ้งกลับโดยเครื่องมือสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
- แก้ไขปัญหาให้ทันการณ์และสร้างความเชื่อมั่นให้กลับคืนมาต้องอยู่บนพื้นฐานของการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในปัญหาและข้อร้องเรียนของผู้รับบริการ กระบวนการการแก้ไขข้อร้องเรียนอาศัยความร่วมมือและการค้นหาหนทางแก้ไขร่วมกัน และการสื่อสารที่ทันการณ์

ระดับ	ความหมาย
Basic	กระบวนการรับข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบ และมีมาตรฐานในการจัดการข้อร้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
Advance	กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบ รวดเร็ว ทันการณ์ และตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพ
Significance	กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบ และการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารมาเพื่อการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความพึงพอใจในการจัดการข้อร้องเรียน

Checklist 3.4 กระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็วและสร้างสรรค์

Basic	Advance	Significance
B1: จัดการช่องทางการร้องเรียนที่เป็นระบบสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก B2: จัดการข้อร้องเรียนตอบสนองข้อร้องเรียนอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	A1: นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการ ตอบสนองข้อร้องเรียน A2: ติดตามผลสัมฤทธิ์ของการจัดการข้อร้องเรียนและสรุปเป็นสารสนเทศ เพื่อใช้ในการตัดสินใจ A3: เชื่อมโยงสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปสู่การปรับปรุงการบริการและการปฏิบัติงาน	S1: นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการติดตามสถานะการจัดการข้อร้องเรียน S2: สร้างความร่วมมือของเครือข่ายและหน่วยงานภายนอกเพื่อนำไปสู่การแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างยั่งยืนและสร้างสรรค์
RB1: กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนและการตอบสนองข้อร้องเรียนเป็นระบบและมีมาตรฐาน RB2: ความพึงพอใจของผู้ร้องเรียนต่อการจัดการและตอบสนองข้อร้องเรียน	RA1: ประสิทธิภาพของการจัดการและตอบสนองข้อร้องเรียน RA2: เกิดการเรียนรู้และนำไปสู่การ ปรับปรุงกระบวนการบริการและการปฏิบัติงาน	RS1: อัตราข้อร้องเรียนซ้ำลดลง RS2: ความเชื่อมั่นและความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้



4.1 การกำหนดตัววัดเพื่อการติดตามงานอย่างมีประสิทธิภาพ



- วิเคราะห์และคัดเลือกตัววัดที่สำคัญ
- วางแผน รวบรวมตัววัดที่สำคัญ
- วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน
- นำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการพัฒนากองการ

ตัววัดเพื่อการติดตามงาน

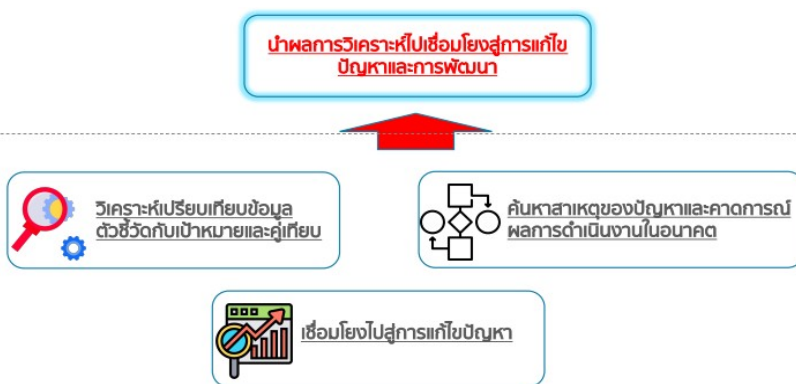
- กำหนดตัววัดผลการดำเนินงานที่สำคัญเพื่อใช้ติดตามการปฏิบัติงานประจำวัน ผลการดำเนินงานโดยรวม และเพื่อติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
- เลือกรวบรวมและปรับตัววัดให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและบูรณาการกัน

ระดับ	ความหมาย
Basic	การวางแผนและการรวบรวมข้อมูลและตัววัดทั้งในระดับปฏิบัติการและยุทธศาสตร์ โดยผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient Use of Performance Measures)
Advance	ระบบการจัดการข้อมูลและสารสนเทศมีประสิทธิภาพปลอดภัย น่าเชื่อถือ พร้อมใช้ และเอื้อให้บุคลากรและผู้ใช้งานที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Quality and availability of data and information)
Significance	การจัดให้ข้อมูลและสารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อผู้ใช้งานภายนอก รวมทั้งภาคประชาชน สามารถนำไปใช้ได้อย่างทันทีโดยไม่ต้องร้องขอ (Public data portal)

Checklist 4.1 การกำหนดตัววัดเพื่อการติดตามงานอย่างมีประสิทธิภาพ

Basic	Avance	Significance
B1: วิเคราะห์และคัดเลือกตัววัดที่สำคัญที่ใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการ B2: วางแผนการรวบรวมข้อมูลและตัววัดระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการ B3: ทบทวนผลการดำเนินการตามตัววัดผลการดำเนินงานระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการ B4: นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลตัววัดที่สำคัญ	A1: บริหารจัดการให้ข้อมูลสารสนเทศมีความสะดวกในการเข้าถึง และพร้อมใช้งานของผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล A2: มีการรักษาความมั่นคงปลอดภัย ของข้อมูล และความปลอดภัยทางไซเบอร์	S1: จัดการข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะ และเผยแพร่ เชื่อมโยงไปสู่การใช้ประโยชน์ของภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยไม่ต้องร้องขอ S2: วิเคราะห์เชื่อมโยงสารสนเทศของ ตัววัดในการติดตามงานกับข้อมูล และสารสนเทศของหน่วยงานภายนอก เพื่อนำไปสู่การจัดทำสารสนเทศในเชิงลึก S3: เผยแพร่สารสนเทศของตัววัดแก่สาธารณะในรูปแบบที่เข้าใจง่าย
RB1: การตัดสินใจในระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการ ใช้ข้อมูล สารสนเทศของตัววัดที่สำคัญ ประกอบการพิจารณา RB2: ประสิทธิภาพของการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการรวบรวมข้อมูลและตัววัดทั้งในระดับปฏิบัติการและยุทธศาสตร์	RA1: ระบบการจัดการข้อมูลและสารสนเทศมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	RS1: สารสนเทศของตัววัดที่วิเคราะห์เชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก RS2: สารสนเทศของส่วนราชการ ที่พร้อมต่อการใช้งาน และประชาชนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันที โดยไม่ต้องร้องขอ

4.2 การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดในทุกระดับเพื่อการแก้ปัญหา



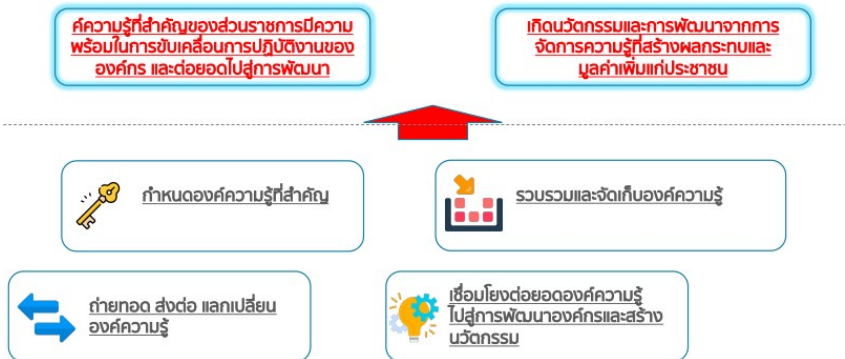
- วิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลตัวชี้วัดกับเป้าหมายและคู่เทียบ
- ค้นหาสาเหตุของปัญหาและคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต
- เชื่อมโยงไปสู่การแก้ไขปัญหา
- การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ ควรประกอบด้วย การประเมินแนวโน้มของผลการดำเนินการ การคาดการณ์ในระดับองค์การ ธุรกิจ และเทคโนโลยี การเปรียบเทียบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และการหาความสัมพันธ์ระหว่างกัน การวิเคราะห์ดังกล่าวควรสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อช่วยให้ทราบต้นเหตุของปัญหาและช่วยจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร
- ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินการระดับองค์การ ควรสนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ระดับ	ความหมาย
Basic	การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดที่รวบรวมจากทุกระดับในส่วนราชการเพื่อการแก้ปัญหาในกระบวนการต่างๆ ของส่วนราชการ
Advance	การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดในทุกระดับในส่วนราชการเพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา และแก้ไขปัญหาในเชิงนโยบายและการปรับยุทธศาสตร์
Significance	การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดที่รวบรวมเชื่อมโยงในทุกระดับในส่วนราชการ เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา แก้ปัญหาได้อย่างทันการณ์ และสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ตามที่วางแผนไว้

Checklist 4.2 การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดในทุกระดับเพื่อการแก้ปัญหา

Basic	Advance	Significance
B1: วิเคราะห์เปรียบเทียบผลจากข้อมูลและตัววัดที่รวบรวมจากทุกระดับในส่วนราชการกับเป้าหมาย เพื่อประเมินและแสวงหาบทเรียนที่ได้รับ B2: วิเคราะห์ข้อมูลค้นหาสาเหตุของผลที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การหาแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร B3: เชื่อมโยงไปสู่การแก้ไขปัญหาและการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานของส่วนราชการ	A1: วิเคราะห์เปรียบเทียบผลจากข้อมูลและตัววัดที่รวบรวมจากทุกระดับในส่วนราชการกับคู่แข่งหรือคู่แข่งขันภายนอกและนำผลการวิเคราะห์มาหาสาเหตุและคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้น A2: เชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ข้อมูล และตัววัดไปสู่การพัฒนาและแก้ไขปัญหาในเชิงนโยบายและการปรับปรุงยุทธศาสตร์	S1: นำเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวิเคราะห์ค้นหาสาเหตุของปัญหา และคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต S2: เชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ข้อมูล และตัววัดไปสู่การพัฒนาและแก้ไขปัญหาอย่างทันการณ์
RB1: ประสิทธิภาพของการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการติดตามและแก้ไขปัญหาของส่วนราชการ	RA1: ประสิทธิภาพของการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาในเชิงนโยบายหรือระดับยุทธศาสตร์	RS1: ประสิทธิภาพของการพัฒนาและแก้ไขปัญหาอย่างทันการณ์และอย่างยั่งยืนในเชิงนโยบายหรือระดับยุทธศาสตร์

4.3 การใช้ความรู้และองค์ความรู้ของส่วนราชการ ในการแก้ปัญหาเรียนรู้ และมีเหตุผล



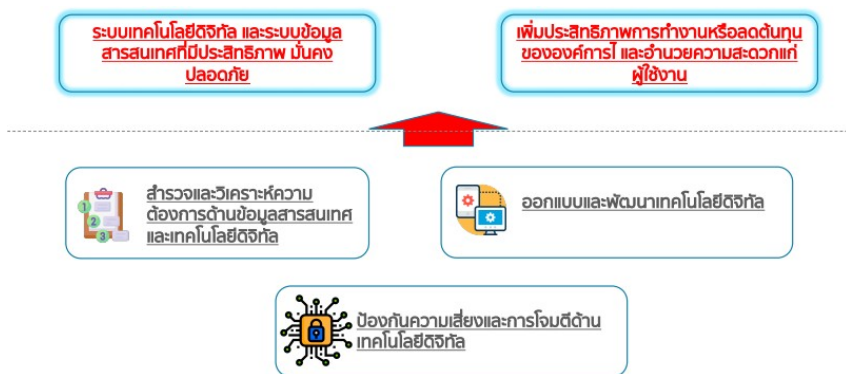
- รวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้ที่จำเป็นในการขับเคลื่อนองค์กร
- ถ่ายทอด ส่งต่อ แลกเปลี่ยนองค์ความรู้
- ปลุกฝังให้การเรียนรู้เป็นวัฒนธรรมองค์กร
- เชื่อมโยงต่อยอดองค์ความรู้ไปสู่การพัฒนาองค์กรและสร้างนวัตกรรม
- การเรียนรู้ต้องได้รับการปลุกฝังลงไปในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร โดยควรเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันที่ทำจนเป็นกิจวัตร สิ่งที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง เน้นการสร้างองค์ความรู้และแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร สิ่งที่เกิดจากการมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีความหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม
- การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การจัดการความรู้ขององค์กรต้องมุ่งเน้นที่ความรู้ที่บุคลากรต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงกระบวนการ ผลิตภัณฑ์และบริการ และใช้นวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าเพิ่มให้แก่มูลค่าและองค์กร
- ระบบการจัดการความรู้ขององค์กรควรมีกลไกการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรและองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าจะรักษาการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ได้อย่างต่อเนื่อง แม้ในช่วงที่มีการปรับเปลี่ยน
- องค์กรควรกำหนดว่าความรู้ใดสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานและทำให้มีกระบวนการแบ่งปันสารสนเทศนี้อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสารสนเทศที่เป็นความรู้ส่วนบุคคลที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคลากร (Implicit Knowledge)

ระดับ	ความหมาย
Basic	กระบวนการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ในการเรียนรู้พัฒนาและต่อยอดการพัฒนาของส่วนราชการ
Advance	มีการวิเคราะห์และเชื่อมโยงกับข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้นอกส่วนราชการเพื่อการแก้ไขปัญหา และสร้างนวัตกรรม
Significance	มีการวิเคราะห์และนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงจนเกิดเป็นกระบวนการที่เป็นเลิศ และผลลัพธ์ที่ดีสู่การบรรลุยุทธศาสตร์และการบริการประชาชนที่ยั่งยืน

Checklist 4.3 การใช้ความรู้และองค์ความรู้ของส่วนราชการในการแก้ปัญหา เรียนรู้ และมีเหตุผล

Basic	Advance	Significance
B1 : รวบรวมและจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ที่สำคัญของส่วนราชการอย่างเป็นระบบ B2: ถ่ายทอด ส่งต่อและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่สำคัญภายในองค์กร B3: วิเคราะห์ เชื่อมโยงและต่อยอดองค์ความรู้ที่สำคัญไปสู่การพัฒนา	A1: วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ภายในองค์กร เชื่อมโยงกับข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้จากภายนอกองค์กร เพื่อนำมาใช้ในการสร้างนวัตกรรม A2: แลกเปลี่ยนเรียนรู้บทเรียนที่ได้รับกับหน่วยงานและเครือข่ายภายนอก	S1: ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมการทำงานจากการใช้ข้อมูลและความรู้ภายในองค์กร S2: สร้างเครือข่ายจนนำไปสู่กระบวนการที่เป็นเลิศ สนับสนุนให้เกิด Best Practices ของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร และสร้างมาตรฐานใหม่ในการบริการ
RB1: องค์ความรู้ที่สำคัญของส่วนราชการมีความพร้อมในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานขององค์กร และต่อยอดไปสู่การพัฒนา	RA1: เกิดนวัตกรรมและการพัฒนาจากการเชื่อมโยงกับข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้จากภายนอกองค์กร	RS1: แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จากการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาและแก้ไขปัญหา RS2: มาตรฐาน รูปแบบบริการที่สร้างผลกระทบและมูลค่าเพิ่มแก่ประชาชน

4.4 การบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และการปรับระบบการทำงาน เป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ



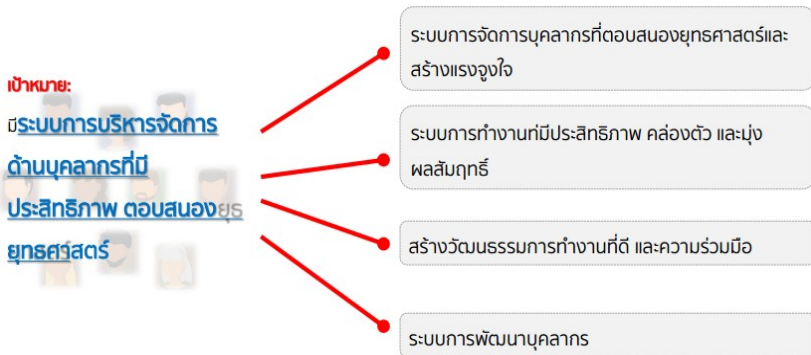
- สำรวจและวิเคราะห์ความต้องการด้านข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลที่ต้องการ
- ออกแบบและพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
- ป้องกันความเสี่ยงและการโจมตีด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ระดับ	ความหมาย
Basic	การวางแผนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและการรวบรวมข้อมูลมาเป็นดิจิทัลอย่างเป็นระบบและมีตัววัดการบรรลุตามแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Planning of digitalization)
Advance	มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงการป้องกันการโจมตีทางไซเบอร์และการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินที่มีประสิทธิภาพ (Cybersecurity and BCM)
Significance	การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานลดต้นทุน และการรายงานผลได้ทันการณ์ และมีประสิทธิภาพ (Efficiency and effectiveness)

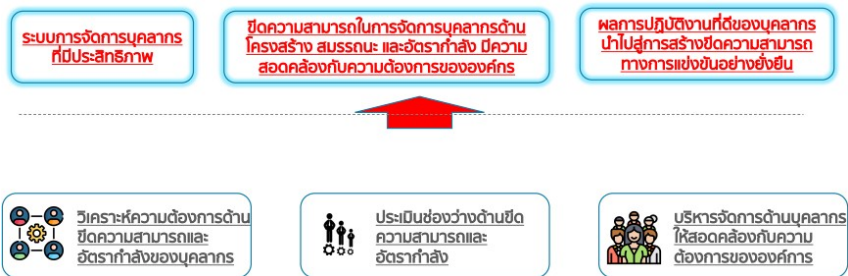
**Checklist 4.4 การบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และการปรับระบบการทำงาน
เป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ**

Basic	Advance	Significance
B1: วิเคราะห์พันธกิจยุทธศาสตร์และการดำเนินงานภายในองค์กรที่สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและสร้างผลกระทบต่อผู้รับบริการ B2: สำรวจความต้องการ (Requirement) ของกลุ่มเป้าหมายทั้งภายในและภายนอกองค์กร B3: ออกแบบและพัฒนารูปแบบการทำงานไปสู่ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้งาน B4: กำหนดตัววัดเพื่อใช้ติดตามการบรรลุตามแผนการปรับเปลี่ยนสู่ระบบดิจิทัล	A1: จัดทำแผนงานในการป้องกันความเสี่ยงและการโจมตีทางไซเบอร์ของระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญขององค์กร A2: จัดทำแผนงานและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในการเตรียมพร้อมและรองรับต่อการโจมตีทางไซเบอร์ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินที่โจมตีต่อระบบดิจิทัลและข้อมูลสารสนเทศขององค์กร	S1: นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานลดต้นทุนและการรายงานผลได้ทันการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ
RB1: ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้งาน	RA1: เทคโนโลยีดิจิทัลนำไปสู่ผลลัพธ์ที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานหรือลดต้นทุนขององค์กรได้ RA2: เทคโนโลยีดิจิทัลมีความมั่นคง และปลอดภัย	RS1: เทคโนโลยีดิจิทัลหรือนวัตกรรมที่สร้างผลกระทบสูงแก่ประชาชนและผลลัพธ์ในระดับประเทศ RS2: เทคโนโลยีดิจิทัลหรือนวัตกรรมที่เป็นต้นแบบการปฏิบัติที่ดีจนหน่วยงานอื่นสามารถเรียนรู้และนำไปใช้พัฒนาได้

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร



5.1 ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ



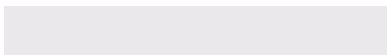
- วิเคราะห์ความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร
- ประเมินช่องว่างด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง
- บริหารจัดการด้านบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

ระบบการจัดการบุคลากร

- ระบบการบริหารจัดการบุคลากรครบวงจรและบูรณาการตั้งแต่การสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ รักษาบุคลากร สร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ มีความคล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีก่อเกิดความร่วมมือ

- ระบบการพัฒนาบุคลากรมีความทันสมัย พัฒนาบุคลากรในส่วนราชการให้ก้าวหน้า เทคโนโลยี มีทักษะในการแก้ไขปัญหา สร้างความรู้ และความมีจริยธรรม มีความคิดริเริ่มที่นำไปสู่นวัตกรรม มีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ ปฏิบัติงาน โดยเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง

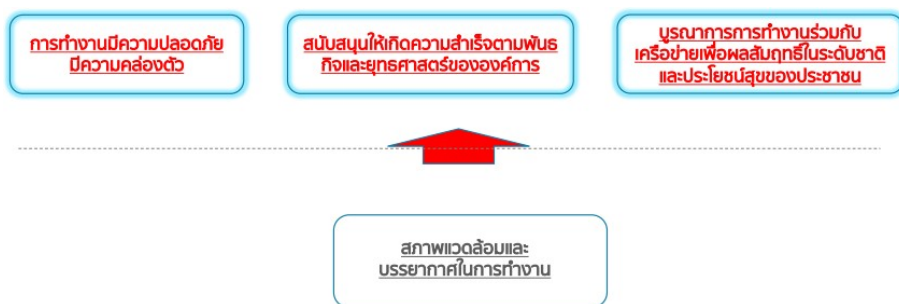
ระดับ	ความหมาย
Basic	ระบบการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และการจัดวางคนไปยังตำแหน่งงานที่ตรงกับความต้องการและความต้องการเพื่อประโยชน์สูงสุดของระบบงานของราชการ โดยคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลายของประชาชน
Advance	การประเมินประสิทธิภาพการทำงานและเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากรทุกกลุ่มสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุ่มเท และทำงานให้มีประสิทธิภาพสูง ตอบสนองยุทธศาสตร์และมุ่งเน้นประโยชน์สุขแก่ประชาชน (High Performance)
Significance	นโยบายการจัดการด้านบุคลากรสนับสนุนการทำงานที่มีความคล่องตัว และปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการทำงาน



Checklist 5.1 ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ

Basic	Advance	Significance
B1: วิเคราะห์ประเมินสภาพกำลังคนขีดความสามารถ และอัตรากำลังที่หน่วยงานจำเป็นเพื่อตอบสนองพันธกิจ ยุทธศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต B2: กำหนดคุณลักษณะของกำลังคนที่ต้องการในอนาคต B3: จัดทำแผนด้านบุคลากรให้ตอบสนองต่อพันธกิจ ยุทธศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและ อนาคต B4: ออกแบบโครงสร้างการทำงานให้ตอบสนองต่อพันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร B5: จัดทำระบบการสรรหาว่าจ้างและบรรจุบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ B6: จัดอัตรากำลังให้ตรงกับความรู้ความสามารถเพื่อประโยชน์สูงสุด	A1: ออกแบบระบบการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรในทุกระดับอย่างชัดเจนและโปร่งใส A2: สร้างการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงานในการผลักดันประสิทธิผลการปฏิบัติราชการที่ดี A3: ออกแบบระบบเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากร A4: สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการพัฒนาศักยภาพและการกำหนดเส้นทางพัฒนาความก้าวหน้าของตนเอง	S1: บริหารจัดการด้านบุคลากรให้มีความคล่องตัวในการประสานงานในแนวราบ และปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการทำงาน S2: สร้างความร่วมมือด้านบุคลากรกับหน่วยงานภายนอกและเครือข่ายในการส่งเสริมการทำงานร่วมกัน S3: นำเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลสารสนเทศเข้ามาใช้ในการจัดการด้านกำลังคนภาครัฐ
RB1: ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างทิศทางการบริหารงานของหน่วยงาน กับ กลยุทธ์ ด้านทรัพยากรบุคคล	RA1: บุคลากรมีผลการปฏิบัติราชการส่งผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจองค์กร RA2: บุคลากรมีความก้าวหน้าและมีขีดความสามารถในระดับที่พร้อมในการขับเคลื่อนงานขององค์กรให้บรรลุผลสัมฤทธิ์	RS1: การบริหารบุคลากรมีความคล่องตัวและปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการทำงาน
RB2: ทรัพยากรบุคคลมีความรู้ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน RB3: โครงสร้างองค์กร ระบบการสรรหาว่าจ้าง และการจัดอัตรากำลังมีประสิทธิภาพโปร่งใสและเหมาะสม		RS2: พัฒนาและการบำรุงรักษาบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืน

5.2 ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์



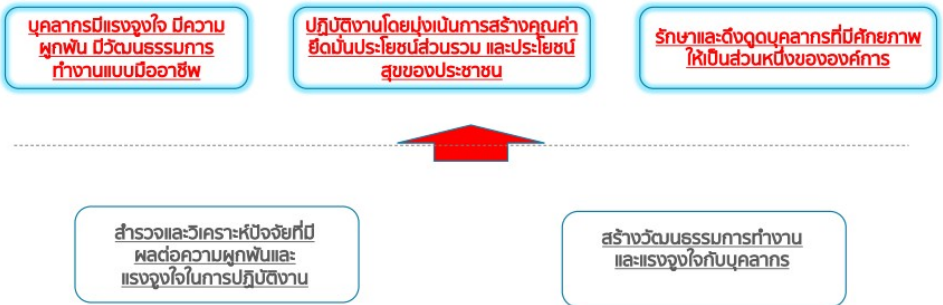
- ออกแบบการทำงานและบริหารบุคลากรเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักขององค์กร ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหมาย และนวัตกรรมในการทำงานรูปแบบใหม่

ระดับ	ความหมาย
Basic	สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ - ปลอดภัย - สนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ - คล่องตัว - ร่วมกันทำงานให้เกิดประสิทธิผล
Advance	สภาพแวดล้อมที่เอื้อให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ (Empower) กล้าตัดสินใจเข้าถึงข้อมูลเพื่อใช้สนับสนุนการทำงานและการแก้ปัญหาเพื่อบรรลุแผนงานหลักขององค์กร
Significance	การทำงานที่เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง มีความคล่องตัวและสามารถทำงานร่วมกับเครือข่ายภายนอกเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนอย่างมีประสิทธิภาพ

Checklist 5.2 ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ

Basic	Advance	Significance
B1: ออกแบบระบบงานที่ส่งเสริมการบรรลุพันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร B2: สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์กระตุ้นให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีความคล่องตัว B3: กำหนดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับความปลอดภัยในการปฏิบัติงานใช้เป็นแนวปฏิบัติสำหรับบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ถือปฏิบัติ	A1: สร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ข้ามสายงานและการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร A2: ส่งเสริมรูปแบบการทำงานที่ตอบสนองต่อการขับเคลื่อนหรือแก้ไขปัญหาแบบรวดเร็ว A3: ส่งเสริมรูปแบบการทำงานที่ให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมและกล้าตัดสินใจ A4: นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการส่งเสริมการทำงานและสร้างความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	S1: สร้างนวัตกรรมในการทำงานที่มีศักยภาพ โปร่งใส และตอบสนองต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกได้อย่างรวดเร็ว S2: สร้างรูปแบบการทำงานที่มีความร่วมมือกับเครือข่ายภาคประชาชนและหน่วยงานภายนอกในลักษณะของทีมสหสาขา (Trans-disciplinary) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน
RB1: บุคลากรมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน RB2: การทำงานมีความคล่องตัว เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อ สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร	RA1: สภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดความสำเร็จตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร	RS1: รูปแบบการทำงานข้ามหน่วยงานที่มีการบูรณาการการทำงานร่วมกัน เพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในระดับประเทศและประโยชน์สุขของประชาชน

5.3 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีและความร่วมมือ



- สำรวจและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- สร้างวัฒนธรรมการทำงานและแรงจูงใจกับบุคลากร

ลักษณะของวัฒนธรรมที่ทำให้องค์กรเกิดประสิทธิผล

จากการศึกษาของเดเนียล อาร์ เดนิสัน (Daniel R. Denison, 1990) ในเรื่องปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิภาพ (Effectiveness) ขององค์การเป็นอย่างมากเมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิดสิ่งต่อไปนี้

- 1) การผูกพัน (Involvement) การผูกพันและการมีส่วนร่วมในองค์กร
- 2) การปรับตัว (Adaptability) การปรับตัวที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 3) การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ ซึ่งจะทำให้การทำงานที่ประสานกันและสามารถคาดการณ์พฤติกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้
- 4) มีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรที่เหมาะสมมีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรที่เหมาะสม ทำให้องค์กรมีการรอบทิศทางที่ชัดเจน

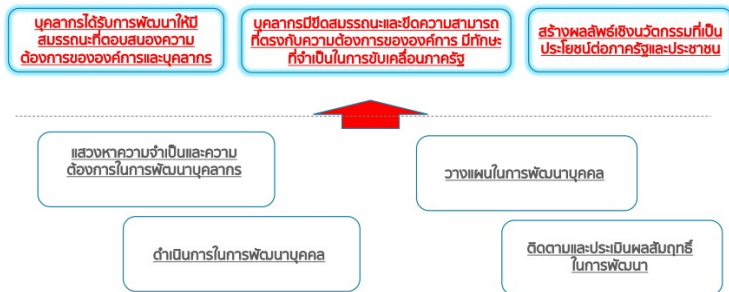
ปัจจัยทั้ง 4 ส่วนข้างต้น จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุสู่ประสิทธิผล (Effectiveness) ตามที่ต้องการปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ จึงมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสมได้

ระดับ	ความหมาย
Basic	การสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่เป็นมืออาชีพ เปิดโอกาสในการนำเสนอความคิดริเริ่มและสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์
Advance	การค้นหาปัจจัยที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพันทุ่มเทผลการปฏิบัติงานที่ดี และสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่นำไปสู่ผลลัพธ์ขององค์กร
Significance	การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง สร้างความภูมิใจและความเป็นเจ้าของให้แก่บุคลากร (Public Entrepreneurship) และร่วมมือเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและประโยชน์ที่เกิดกับสังคมและประชาชน

Checklist 5.3 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีและความร่วมมือ

Basic	Advance	Significance
B1: สร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่เป็นมืออาชีพ B2: สร้างกลไกและช่องทางที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้คิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร	A1: ค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน การทุ่มเท และผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร A2: สร้างให้เกิดแรงจูงใจเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี A3: วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่สร้างความผูกพันกับผลลัพธ์ขององค์กร	S1 : สร้างวัฒนธรรมการทำงานในเชิงรุก มุ่งเน้นการสร้างคุณค่า ยึดมั่นประโยชน์ส่วนรวมและประโยชน์สุขของประชาชน S2: สร้างแนวคิดของบุคลากรในการเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ โดยมุ่งเน้นประโยชน์ของส่วนรวมผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหลัก
RB1: วัฒนธรรมการทำงานแบบมืออาชีพ	RA1: บุคลากรมีความผูกพัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	RS1: บุคลากรปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่า ยึดมั่นประโยชน์ส่วนรวม และประโยชน์สุขของประชาชน RS2: รักษาและดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

5.4 ระบบการพัฒนาบุคลากร



แนวทางและกระบวนการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาศักยภาพโดยรูปแบบที่หลากหลายเหมาะสมกับบริบทขององค์กร เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างกัน

1) แสวงหาความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาบุคลากร

- คำนึงถึงความต้องการระยะสั้นระยะยาวเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร
- คำนึงถึงความต้องการในการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร
- บทบาทภารกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร
- สภาพแวดล้อมและความเปลี่ยนแปลงทางด้านบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร

2) วางแผนในการพัฒนาบุคคล

3) ดำเนินการในการพัฒนาบุคคล

- Training
- On the job training
- การประชุมอภิปราย (Conference)
- การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case study)
- การศึกษาดูงาน (Study visit)
- การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน (Job rotation)
- การสอนงาน (Coaching)
- พี่เลี้ยง (Mentoring)
- การศึกษาดูงานนอกสถานที่

4) ติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคคล

- สมรรถนะ ขีดความสามารถ

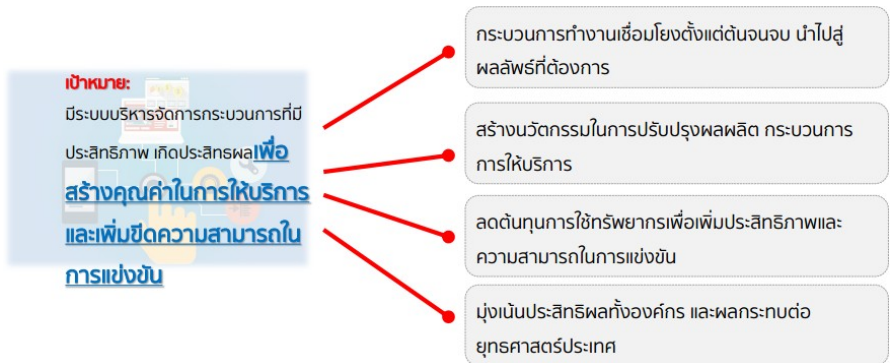
ระดับ	ความหมาย
Basic	ระบบการพัฒนาศูนย์กลางที่สร้างคนให้มี - คุณธรรม จริยธรรม - มีความรู้และทักษะในการแก้ปัญหา - ทักษะด้านดิจิทัลและความรอบรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
Advance	ระบบการพัฒนาศูนย์กลางเพื่อเพิ่มพูนสั่งสมทักษะความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อสมรรถนะหลักและการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ
Significance	ระบบการพัฒนาศูนย์กลางและผู้นำให้มีทักษะที่สามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย มีความรอบรู้ สามารถตัดสินใจและมีความคิดเชิงวิพากษ์ พร้อมรับปัญหาที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น (Fluid Intelligence/ Complex Problem Solving)

Checklist 5.4 ระบบการพัฒนาศูนย์กลาง

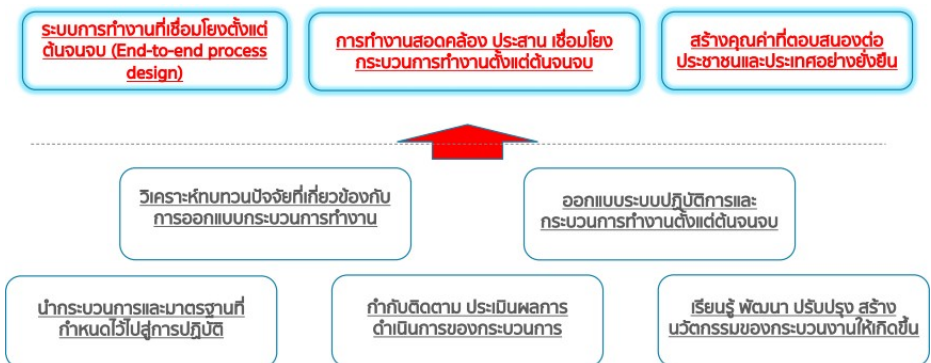
Basic	Advance	Significance
B1: กำหนดเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาศูนย์กลางให้ชัดเจน B2: จัดทำแผนการพัฒนาศูนย์กลางที่สอดคล้องกับพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และความรู้ทักษะที่จำเป็น B3: กำหนดแนวทางการพัฒนาที่สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดมาตรฐานความสำเร็จของการพัฒนา	A1: สร้างรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ตอบสนองต่อความต้องการในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของบุคลากรภาครัฐและการบริหารจัดการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากร A2: พัฒนารอบทักษะ (Skillsets) การทำงานในยุคดิจิทัล และศตวรรษที่ 21 ให้กับบุคลากร A3: นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา	S1: เตรียมพร้อมบุคลากรให้มีทักษะที่สามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย มีความสามารถในการตัดสินใจ พร้อมรับกับปัญหาที่มีความซับซ้อน S2: สร้างเครือข่ายระหว่างส่วนราชการ หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาศูนย์กลางภาครัฐให้มีกรอบความคิดและทักษะที่จำเป็นในการสร้างสรรค์เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม

RB1: บุคลากรได้รับการพัฒนาให้มีสมรรถนะที่ตอบสนองความต้องการขององค์กรและบุคลากร RB2: บุคลากรมีขีดสมรรถนะและขีดความสามารถที่ตรงกับความต้องการขององค์กร	RA1: บุคลากรมีทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ RA2: ระบบนิเวศในการทำงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบท สามารถส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสามารถแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	RS1: บุคลากรภาครัฐสามารถสร้างผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อภาครัฐและประชาชน RS2: นวัตกรรมที่ริเริ่มจากบุคลากรและสามารถตอบสนองต่อการขับเคลื่อนภารกิจตามแผนการปฏิรูปประเทศ แผนยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนการพัฒนาระบบราชการในอนาคต RS3: สามารถดึงดูดและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง
--	---	---

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ



6.1 กระบวนการทำงานเชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ



วิเคราะห์ทบทวนปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว ปัจจัยที่สร้างการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น การปรับตัวเพื่อรองรับขีดความสามารถในการแข่งขัน โครงสร้างของระบบการปฏิบัติการ เชื่อมโยงสู่ผลลัพธ์ และการบริการภายใต้การวางแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว

ออกแบบระบบปฏิบัติการ

เชื่อมโยงกระบวนการระดับบนสู่กระบวนการระดับย่อย และการทำงานในส่วนงานต่างๆ กระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผล และสนับสนุนขีดความสามารถในการแข่งขัน

กำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของกระบวนการ

วิเคราะห์ตัววัดผลลัพธ์ของกระบวนการ และตัววัดในการติดตามกระบวนการ นวัตกรรมในการติดตาม ผ่านเทคโนโลยี เช่น Real-Time

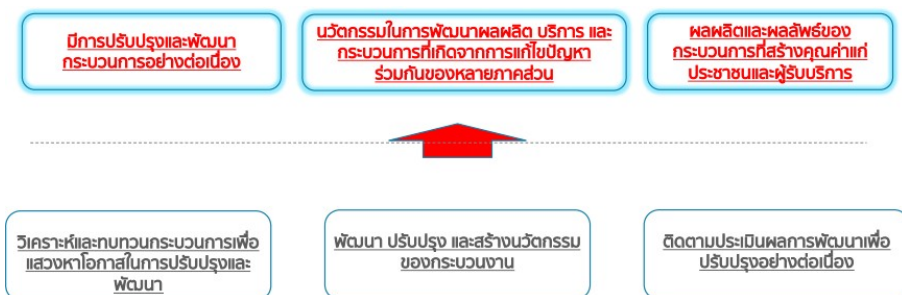
กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร คือ กระบวนการสร้างคุณค่าภายในองค์กรที่สำคัญที่สุด ซึ่งอาจรวมถึงการออกแบบและส่งมอบการบริการ การสนับสนุนผู้รับบริการ กระบวนการทำงานในองค์กรเกี่ยวข้องกับบุคลากรที่ต้องร่วมมือกันส่งมอบผลผลิตจากขั้นตอนการทำงานของตนเองไปจนจบกระบวนการ เพื่อส่งมอบบริการหรือผลลัพธ์ที่สร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ระดับ	ความหมาย
Basic	การออกแบบกระบวนการทำงานให้มีการเชื่อมโยง ตั้งแต่ต้นจนจบ (End-to-endprocess design) เพื่อส่งมอบผลลัพธ์ที่มีคุณค่าแก่ประชาชน รวมถึงประสานการทำงานที่ข้ามส่วนราชการ (Cross- boundary process) เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด
Advance	มีการติดตามควบคุมกระบวนการโดยใช้ตัวชี้วัดและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยและข้อมูลร่วมกับเครือข่ายภายนอกเพื่อการทำงานที่เกิดประสิทธิผล
Significance	การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการกระบวนการและการติดตามรายงานผลอย่างรวดเร็ว ผนั้ว และตอบสนองการบูรณาการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Operational excellence)

Checklist 6.1 กระบวนการทำงานเชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

Basic	Advance	Significance
B1: วิเคราะห์พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และความเปลี่ยนแปลงในด้านขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร B2: วิเคราะห์ผลกระทบเชิงลบจากผลผลิต การบริการ และกระบวนการปฏิบัติงาน B3: ออกแบบกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ (End-to-end process design) เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ รวมถึงสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ B4: วางแนวทางการทำงานที่เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร B5: กำหนดตัววัดในการควบคุมกระบวนการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ	A1: ออกแบบระบบติดตามและควบคุมกระบวนการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ A2: ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลสารสนเทศในการติดตามและควบคุมกระบวนการและติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการ A3 : เชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศในการติดตามและควบคุมกระบวนการร่วมกับเครือข่าย หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การสร้างประสิทธิผลของงาน	S1: วิเคราะห์เปรียบเทียบ โดยใช้ข้อมูลเทียบเคียง (Benchmarks) เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ S2: สร้างนวัตกรรมในการพัฒนาผลผลิต การบริการ และกระบวนการร่วมกันระหว่างหน่วยงาน เครือข่ายที่เกี่ยวข้องในกระบวนการหรือการบริการเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีและสร้างคุณค่าแก่ประชาชนและสร้างความยั่งยืนในระยะยาว S3: ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการกระบวนการและรายงานผลอย่างรวดเร็ว ฉบับไว และทันท่วงที S4: ออกแบบกระบวนการที่มีการเตรียมพร้อม และคำนึงถึงผู้รับบริการในขนาดของส่วนราชการ
RB1: ระบบการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ (End-to-end process design) ที่มีประสิทธิผล	RA1: หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทำงานสอดคล้อง ประสานเชื่อมโยงกระบวนการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ	RS1: ผลลัพธ์จากจัดการกระบวนการเชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ สร้างคุณค่าที่ตอบสนองต่อประชาชนและประเทศอย่างยั่งยืน RS2 : เป็นต้นแบบในการทำงาน ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนบทเรียนในการจัดการกระบวนการที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ

6.2 การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ การให้บริการ



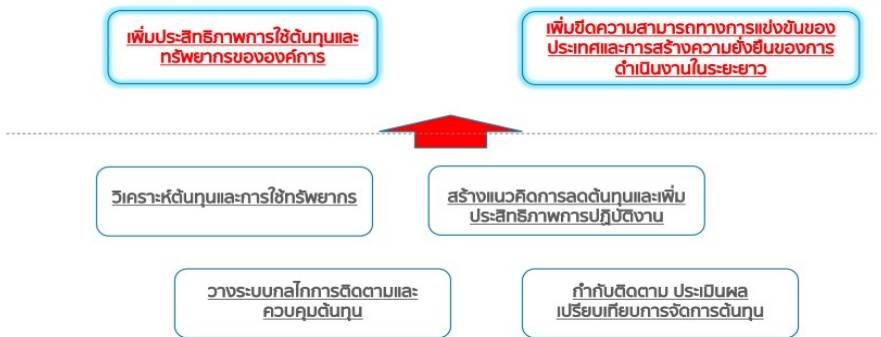
- วิเคราะห์และทบทวนกระบวนการเพื่อแสวงหาโอกาสในการปรับปรุงและพัฒนา
- พัฒนา ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมของกระบวนการ
- ติดตามประเมินผลการพัฒนาเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ระดับ	ความหมาย
Basic	การบริหารจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน มีการติดตามและปรับปรุงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยมุ่งเน้นคุณค่าแก่ประชาชน
Advance	การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการ - กระบวนการหลัก - กระบวนการสนับสนุน - การบริการประชาชน - ความสะดวกและการสื่อสาร
Significance	การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิตและการแก้ไขปัญหาในเชิงกระบวนการระดับองค์กรจนเกิดความเป็นเลิศ นำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์กับประชาชนและภาคธุรกิจ (Public value)

Checklist 6.2 การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ การให้บริการ

Basic	Advance	Significance
B1: วิเคราะห์ทบทวนกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนอย่างเป็นระบบ เพื่อหาแนวทางพัฒนาปรับปรุง เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการและการบริการให้ดีขึ้น B2: สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กรในระดับต่างๆ ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ B3: กำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ติดตามควบคุมการดำเนินการ และนำผลมาปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และการบริการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	A1: สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ โดยการบูรณาการการทำงานข้ามสายงานแบบรวดเร็ว A2: นำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุง กระบวนการ	S1: นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ S2: สร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในการแก้ปัญหาเชิงบูรณาการ S3: สร้างนวัตกรรมเพื่อการปรับปรุงที่มีผลกระทบสูงจากการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง
RB1: กระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	SA1: ผลผลิตและผลลัพธ์ของกระบวนการที่สร้างคุณค่าแก่ประชาชนและผู้รับบริการ	RS1: นวัตกรรมในการพัฒนาผลผลิต บริการ และกระบวนการที่เกิดจากการแก้ไขปัญหาร่วมกันของหลายภาคส่วน RS2: ผลผลิตและผลลัพธ์ของกระบวนการที่นำไปสู่การสร้างผลกระทบสูงต่อยุทธศาสตร์ชาติในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และสร้างความเป็นเลิศ

6.3 การลดต้นทุนการใช้ทรัพยากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และความสามารถในการแข่งขัน



วิเคราะห์ต้นทุนและการใช้ทรัพยากร

- วิเคราะห์ต้นทุนของระบบการปฏิบัติการทั้งหมดขององค์กร ทั้งทางตรงและทางอ้อม
- วิเคราะห์การลงทุนและความคุ้มค่าในโครงการและกิจกรรมต่างๆ
- วิเคราะห์การใช้ทรัพยากรที่สำคัญในการปฏิบัติการ
- วิเคราะห์เปรียบเทียบกับหน่วยงานเทียบเคียง (Benchmarking)

สร้างแนวทางการลดต้นทุน

- ลดการสูญเสีย การรักษาสິงแวดล้อม
- การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและการแบ่งปันการใช้ทรัพยากร
- เพื่อเป้าหมายการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร
- เชื่อมโยงเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์
- สร้างความร่วมมือของบุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการ
- นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้
- คำนึงถึงต้นทุนและทรัพยากรในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร

วางระบบกลไกการติดตามและควบคุมต้นทุน

- ตัววัดในการติดตามและควบคุมต้นทุนและทรัพยากรที่สำคัญ
- การติดตามอย่างทันทั่วถึง

การลดต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ และการใช้ทรัพยากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน องค์การอาจพิจารณาดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

- นำเรื่องของรอบเวลา ผลิตภาพ รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่นๆ มาพิจารณาในกระบวนการทำงาน
- ป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการและการทำงานซ้ำ
- ลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ (inspections) การทดสอบ (tests) และการตรวจสอบ กระบวนการหรือผลการดำเนินการ (PROCESS or PERFORMANCE audits)
- สร้างความสมดุลระหว่างความต้องการควบคุมต้นทุนกับความต้องการของผู้รับบริการ

ระดับ	ความหมาย
Basic	มีการวิเคราะห์ต้นทุนและการลงทุนในทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนเพื่อการควบคุมต้นทุนโดยรวม
Advance	นำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานจาก - นโยบายการลดต้นทุน - การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย - แบ่งปันทรัพยากรในการทำงานร่วมกัน
Significance	การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อนวัตกรรมในการลดต้นทุน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันโดยใช้ข้อมูลเทียบเคียงในระดับประเทศและระดับนานาชาติ

Checklist 6.3 การลดต้นทุนการใช้ทรัพยากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน

Basic	Advance	Significance
B1: วิเคราะห์ต้นทุนและทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน B2: วางแผนงานและมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ต้นทุนและทรัพยากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว B3: ดำเนินการตามแผนการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน B4: วางระบบและกลไกการติดตามและควบคุมต้นทุนและทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร	A1: วิเคราะห์ความคุ้มค่าในด้านต้นทุนและทรัพยากร A2: นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานหรือลดต้นทุนและแบ่งปันทรัพยากรในการปฏิบัติงาน A3: เชื่อมโยงหน่วยงานเครือข่ายภายนอกในการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ต้นทุนและทรัพยากรในการปฏิบัติงาน	S1: วิเคราะห์เปรียบเทียบต้นทุนและทรัพยากรกับหน่วยงานเทียบเคียงในระดับประเทศและระดับนานาชาติ S2: นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสร้างนวัตกรรมเพื่อการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพที่มีผลกระทบสูง
RB1: บุคลากรทุกระดับในองค์กรให้ความร่วมมือในการดำเนินการตามแผนงานและมาตรการในการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ต้นทุนและทรัพยากร	RA1: เพิ่มประสิทธิภาพหรือลดต้นทุนและทรัพยากรในการปฏิบัติงานขององค์กร	RS1: เพิ่มประสิทธิภาพหรือการลดต้นทุนที่เชื่อมโยงกับการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศและการสร้างที่ยั่งยืนของการดำเนินงานในระยะยาว

6.4 การมุ่งเน้นประสิทธิผลทั้งองค์กร และผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ประเทศ



- กำหนดตัววัดของกระบวนการทุกระดับทั้งตัววัดนำ (Leading) และตัววัดตาม (Lagging)
- กลไกในการติดตามรายงานตัววัดทั้งในระดับองค์กร และการรายงานสถานการณ์
- วิเคราะห์ผลกระทบของการบรรลุตัววัดในระดับต่างๆ
- วิเคราะห์เชื่อมโยงตัววัดกระบวนการกับการบรรลุตัววัดเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร
- การตอบสนองการเปลี่ยนแปลงจากเพื่อให้ทันกับเหตุการณ์อย่างทันการณ์
- วิเคราะห์เชื่อมโยงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับประชาชนและประเทศชาติ

การจัดการภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน

- ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน ควรคำนึงถึงการป้องกันความต่อเนื่องของการดำเนินการและการทำให้คืนสู่สภาพเดิม
- ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน ควรคำนึงถึงการพึ่งพาบุคลากรขององค์กร ผู้ส่งมอบและหน่วยงานเครือข่าย
- ทำให้มั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความปลอดภัยและพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถให้บริการและตอบสนองความต้องการได้

ระดับ	ความหมาย
Basic	- การติดตามควบคุมประสิทธิภาพของกระบวนการหลักและตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ทั้งในด้านคุณภาพความปลอดภัย ต้นทุน เพื่อการส่งมอบคุณค่าต่อประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - การติดตามควบคุมกระบวนการสนับสนุนต่างๆ ภายในของส่วนราชการเพื่อให้เกิดประสิทธิผลทั้งในด้านคุณภาพความปลอดภัย ต้นทุน เพื่อการส่งมอบคุณค่าต่อประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
Advance	การเตรียมการเชิงรุกเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดต่อประสิทธิผลขององค์การ โดย - การจัดการความเสี่ยง - การติดตามควบคุมกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน โดยใช้ตัวชี้วัดและข้อมูลทั้งในเชิงป้องกันและเชิงรุก - การเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับเหตุการณ์ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของกระบวนการและนำมาแก้ปัญหาได้อย่างทันท่วงที
Significance	การประสานงานและบูรณาการของกระบวนการต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่ม ตอบสนองยุทธศาสตร์และส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

Checklist 6.4 การมุ่งเน้นประสิทธิผลทั้งองค์กร และผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ประเทศ

Basic	Advance	Significance
B1: กำหนดตัววัดเพื่อติดตามและควบคุมประสิทธิภาพของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนในทุกระดับของหน่วยงาน B2: ติดตามควบคุมประสิทธิภาพของกระบวนการหลักและตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ทั้งในด้านคุณภาพความปลอดภัย ต้นทุน เพื่อการส่งมอบคุณค่าต่อประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย B3: ติดตามควบคุมกระบวนการสนับสนุนต่างๆ ภายในของส่วนราชการเพื่อให้เกิดประสิทธิผลทั้งในด้านคุณภาพความปลอดภัย ต้นทุน เพื่อการส่งมอบคุณค่าต่อประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	A1: วิเคราะห์เชื่อมโยงผลกระทบของตัววัดนำ (Leading) และตัววัดตาม (Lagging) ในระดับต่างๆ ขององค์การกับการบรรลุตัววัดเชิงยุทธศาสตร์อย่างครอบคลุม A2: จัดการความเสี่ยงให้มีความครอบคลุมและรองรับกับสถานการณ์และความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น A3: เตรียมพร้อมในการรับมือกับเหตุการณ์ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน ตลอดจนการเตรียมตัวล่วงหน้าเพื่อลดความเสียหาย	S1: วิเคราะห์เชื่อมโยงผลกระทบของตัววัดในระดับต่างๆ ขององค์การกับยุทธศาสตร์ชาติ การสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขัน และการสร้างความยั่งยืนในระยะยาว S2: บูรณาการเชื่อมโยงสร้างการมีส่วนร่วมของเครือข่ายและภาคประชาชน เพื่อสร้างนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่ม ตอบสนองยุทธศาสตร์และส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

RB1: ข้อมูลสารสนเทศจากการติดตามควบคุมกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนมีความพร้อมสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหาร	RA1: ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการที่บูรณาการเชื่อมโยงกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์และผลลัพธ์ทางยุทธศาสตร์ที่สร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ และประชาชน	RS1: ประสิทธิภาพจากการดำเนินงานขององค์กรที่สร้างผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ชาติอย่างชัดเจน
--	--	---

แนวทางการคัดเลือกตัวชี้วัดความสำเร็จของหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ (7.1-7.6)

7.1 การบรรลุผลลัพธ์ของตัวชี้วัดตามพันธกิจ

ตัวชี้วัด	คำอธิบาย	เลือกใช้ตัวชี้วัด (ตัวอย่าง)
1. ตัวชี้วัดตามภารกิจหลัก*	ตัวชี้วัดของการบรรลุผลลัพธ์ตามพันธกิจหรือภารกิจของส่วนราชการตามที่ระบุไว้ (Function base Area base)	- จำนวนรายได้ภาษีสรรพสามิตที่จัดเก็บได้ - รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชุมชน - รายได้จากการบริหารที่ราชพัสดุที่จัดเก็บได้ - ร้อยละขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผ่านประเมินประสิทธิภาพ - ร้อยละของผลิตภัณฑ์สุขภาพที่ได้รับการตรวจสอบได้มาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนด - ประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตรที่สำคัญ (ผลผลิตต่อหน่วยที่พร้อมขึ้น) - ความสำเร็จของการกำหนดมาตรการส่งเสริมการส่งออก
2. ตัวชี้วัดตามนโยบายและแผนรัฐบาล	ตัวชี้วัดของการบรรลุผลลัพธ์ตามนโยบายและแผนรัฐบาล (Agenda base)	- รายจากการท่องเที่ยว - GDP ภาคการเกษตรขยายตัวไม่น้อยกว่าร้อยละ 3 - ร้อยละของเด็กอายุ 0 – 5 ปี มีพัฒนาการสมวัย - ความสำเร็จของการขับเคลื่อนการบูรณาการฐานข้อมูลประชาชนและการบริการภาครัฐ - ความสำเร็จการแก้ไขข้อบกพร่องของระบบกำกับดูแลด้านความปลอดภัยการบินพลเรือน (ICAO) - ร้อยละของปริมาณขยะมูลฝอยที่ได้รับการจัดการอย่างถูกต้อง - มูลค่าคำขอรับการส่งเสริมลงทุนในกลุ่ม 10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย (S – Curve)
3. การดำเนินการด้านกฎหมาย	ตัวชี้วัดของการบรรลุผลการดำเนินการด้านกฎหมาย	- ร้อยละของการชำระกฎหมายให้ทันกับการบังคับใช้ - ร้อยละของการจับกุมผู้ดำเนินการผิดกฎหมาย - ร้อยละการจับกุมของคดีอาชญากรรม - จำนวนพื้นที่ป่าไม้ที่ทวงคืนได้ - ร้อยละของคดีพิเศษที่ดำเนินการแล้วเสร็จ
4. ตัวชี้วัดของการบรรลุตามแผนยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัดของการบรรลุผลตามแผนยุทธศาสตร์	- ร้อยละความสำเร็จของการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ - ร้อยละของงานพัฒนาประเทศที่สามารถดำเนินการตามแผนงานพัฒนาประเทศของกองบัญชาการกองทัพไทย - จำนวนการจัดหาที่ดินให้ผู้ยากไร้ - จำนวนแหล่งน้ำที่มีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ดี - ร้อยละความสำเร็จของการขับเคลื่อนนโยบายและแผนการประชาสัมพันธ์แห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2559 – 2564)

ตัวชี้วัด	คำอธิบาย	เลือกใช้ตัวชี้วัด (ตัวอย่าง)
5. การบรรลุตามยุทธศาสตร์อื่นๆ เช่น การบรรลุตัวชี้วัดร่วม การจัดอันดับ เป็นต้น	ตัวชี้วัดของการบรรลุตามยุทธศาสตร์อื่นๆ ตามนโยบายของส่วนราชการหรือของรัฐบาล เช่น ตัววัดร่วม ตัววัดที่แสดงถึงการปรับปรุงระดับในการจัดอันดับ โดยองค์การภายนอกประเทศในด้านต่างๆ เป็นต้น	- ร้อยละของผลผลิตสินค้าเกษตรที่เข้าร่วมโครงการส่งเสริม - ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกลดลง - อันดับความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศไทยด้านผลิตภาพแรงงาน (Labor Productivity) โดย IMD - ชีตความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษาของประเทศไทยจากรายงาน IMD - อันดับชีตความสามารถด้านโครงสร้างพลังงานของประเทศ (EAPI) - อันดับความยากง่ายในการประกอบธุรกิจ (Doing Business) - ผลการจัดอันดับดัชนีชี้วัดภาพลักษณ์ปัญหาคอร์รัปชัน - อันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (EWF)

7.2 การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านผู้รับบริการ และประชาชน

ตัวชี้วัด	คำอธิบาย	เลือกใช้ตัวชี้วัด (ตัวอย่าง)
1. ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย*	ตัวชี้วัดของการบรรลุผลลัพธ์ของความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการใช้บริการของส่วนราชการ	- ร้อยละของความพึงพอใจของเกษตรกร - ร้อยละของความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์การเกษตร - ร้อยละความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการน้ำของผู้ใช้น้ำในเขตพื้นที่ชลประทาน - ร้อยละความพึงพอใจของประชาชนต่อบทบาทหน้าที่ของกองบัญชาการกองทัพไทย - ร้อยละความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวที่กลับมาเที่ยว - ร้อยละความพึงพอใจของประชาชนเกี่ยวกับการเผยแพร่องค์ความรู้ของสำนักงานราชบัณฑิตยสภา - ร้อยละความพึงพอใจของประชาชนในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ต่อการปฏิบัติงานของ ศอ.บต. - ร้อยละความเชื่อมั่นของผู้บริโภคต่อการดำเนินการของ สคบ.
2. ผลของความผูกพันและการให้ความร่วมมือ*	ตัวชี้วัดที่แสดงออกถึงความผูกพันและการให้ความร่วมมือจากประชาชนและผู้เข้ามารับการบริการจากส่วนราชการ	- ร้อยละของกลุ่มผู้ใช้ไฟฟ้าพื้นฐานที่มีการจัดตั้งกลุ่มสำเร็จตามแผน - ร้อยละของครัวเรือนที่ให้ความร่วมมือในการคัดแยกขยะครัวเรือน - จำนวนเครือข่ายจิตอาสาที่ทำหน้าที่ในการเฝ้าระวังเตือนภัย - จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมการให้ความรู้ภาษาอากรแก่ประชาชนทั่วไป - ร้อยละของเกษตรกรที่เป็น Smart Farmer - ร้อยละสหกรณ์ที่ยกระดับขั้นดีขึ้น - ปริมาณขยะมูลฝอยชุมชนที่นำกลับมาใช้ประโยชน์ - ร้อยละของผู้ประกอบการที่ได้รับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.)
3. ผลการดำเนินการด้านโครงการประชารัฐ	ตัวชี้วัดที่แสดงการบรรลุผลหรือความสำเร็จของการดำเนินการด้านโครงการประชารัฐ เช่น ยอดการจำหน่ายสินค้าภายใต้โครงการประชารัฐ	- ร้อยละของผู้มีรายได้ไม่น้อยที่สามารถใช้สิทธิ์สวัสดิการแห่งรัฐ ภายในวันที่ 1 ต.ค. 60 - อัตราการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรที่เพิ่มขึ้นของเกษตรกรภายใต้โครงการประชารัฐ

ตัวชี้วัด	คำอธิบาย	เลือกใช้ตัวชี้วัด (ตัวอย่าง)
4. ผลการปรับเปลี่ยนด้านการบริการที่เกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการที่สามารถวัดผลได้	ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงผลจากการปรับเปลี่ยนด้านการบริการและนวัตกรรมบริการที่เกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการที่สามารถวัดผลได้	- ร้อยละของผู้รับบริการที่ขอต่อทะเบียนผ่านช่องทางออนไลน์ - ร้อยละของผู้รับบริการยื่นแบบผ่าน RD Smart Tax - ร้อยละของการใช้บริการคืนภาษีมูลค่าเพิ่มของนักท่องเที่ยวผ่านบริการอิเล็กทรอนิกส์ - ร้อยละของผู้ผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติได้รับอัตราจ้างตามมาตรฐานฝีมือที่กำหนดตามกฎหมาย - จำนวนนักศึกษาที่เข้าร่วมจัดการศึกษาเชิงบูรณาการกับการทำงาน (Work – Integrated Learning) (ระบบทวิภาคี) - สัดส่วนผู้ให้บริการที่เพิ่มขึ้นผ่านช่องทางการบริการแบบออนไลน์และการใช้ Smart phone application (ช่องทางใหม่)
5. การแก้ไขเรื่องร้องเรียน	ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงการจัดการข้อร้องเรียนที่ได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วและเกิดผล	- ร้อยละของจำนวนเรื่องร้องเรียนที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์สามารถดำเนินการได้ข้อยุติ - ร้อยละของจำนวนเรื่องร้องเรียนที่ได้รับการแก้ไขตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด - ร้อยละของจำนวนเรื่องร้องเรียนที่ได้รับการแก้ไขและยุติเรื่องของศูนย์ดำรงธรรม - ร้อยละของจำนวนเรื่องร้องเรียนการทุจริตในภาครัฐที่จัดทำสำนวนการไต่สวน - ร้อยละของจำนวนเรื่องร้องเรียนที่ได้รับการดำเนินการจนได้ข้อยุติ - ร้อยละของความพึงพอใจต่อการจัดการข้อร้องเรียน

7.3 การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านการพัฒนาบุคลากร

ตัวชี้วัด	คำอธิบาย	เลือกใช้ตัวชี้วัด (ตัวอย่าง)
1. จำนวนนวัตกรรมต่อบุคลากร*	ตัวชี้วัดของการพัฒนานวัตกรรมที่เกิดจากบุคลากรของส่วนราชการ	- จำนวนระบบสารสนเทศที่ได้มีการพัฒนาเพิ่มขึ้นภายในส่วนราชการ - จำนวนโครงการ R2R ที่ส่งเพื่อการประกวด - จำนวนรางวัลด้านนวัตกรรมระดับบุคคลและกลุ่มงาน - จำนวนโครงการวิจัยต่อบุคลากรที่มีการดำเนินการจนสำเร็จตามแผน
2. การเรียนรู้และการพัฒนา*	ตัวชี้วัดของการเรียนรู้และผลการพัฒนาบุคลากรของส่วนราชการ	- ร้อยละของบุคลากรที่มีผลประเมินระดับดีเด่น - ร้อยละของบุคลากรที่มีสมรรถนะเพิ่มขึ้น - ร้อยละของผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านเกณฑ์การประเมินความรู้ตามที่กำหนด - จำนวนบุคลากรที่ได้รับการฝึกฝนให้มีความรู้และทักษะด้านต่างๆ ที่เพิ่มขึ้น - จำนวนงานวิจัยหรือองค์ความรู้ที่แล้วเสร็จและนำไปใช้ประโยชน์ - จำนวนกำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีจากมหาวิทยาลัยและหน่วยงานวิจัยของรัฐไปปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันภาคเอกชน (Talent Mobility)
3. ความก้าวหน้าและการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งตามแผน	ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความก้าวหน้าของบุคลากรและความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งตามแผน	- ร้อยละของตำแหน่งที่สามารถจัดทำเส้นทางความก้าวหน้า - ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับเลื่อนขั้นให้ดำรงตำแหน่งตามแผนในเวลาที่กำหนด - ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับวุฒิปัตร์ด้านความรู้จากภายนอก
4. จำนวนบุคลากรที่ได้รับการแต่งตั้งให้ไปร่วมในภาคีเครือข่ายภายนอกทั้งระดับชาติและนานาชาติ	ตัวชี้วัดที่แสดงถึงบุคลากรของส่วนราชการที่ได้รับการแต่งตั้งให้ไปร่วมในภาคีเครือข่ายภายนอก ทั้งระดับชาติและนานาชาติ	- จำนวนกำลังพลที่เข้าร่วมการบรรเทาภัยพิบัติภัยและการช่วยเหลือด้านมนุษยธรรม (Humanitarian Assistance and Disaster Relief: HADR) ระดับอาเซียน - จำนวนบุคลากรที่ได้รับการอนุมัติให้ไปเป็นกรรมการในหน่วยงานภายนอก (โดยไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน)
5. จำนวนบุคลากรที่อาสาสมัครในโครงการที่ตอบสนองนโยบายหน่วยงาน	ตัวชี้วัดที่แสดงถึงบุคลากรของส่วนราชการไปเป็นอาสาสมัครในโครงการที่ตอบสนองนโยบายหน่วยงาน	- จำนวนบุคลากรของกรมที่เป็นอาสาสมัครในเครือข่าย “อาสาสุสัตร์ (อสป.)” ในการติดตามโรคระบาดของสัตว์โดยมีความร่วมมือกับประชาชนและเครือข่ายเกษตรกร - จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการจิตอาสา ทั้งภายในและภายนอกที่ไม่ได้รับผลตอบแทน

7.4 การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านการเป็นต้นแบบ

ตัวชี้วัด	คำอธิบาย	เลือกใช้ตัวชี้วัด (ตัวอย่าง)
1. จำนวนรางวัลที่ได้รับจากภายนอก*	ตัวชี้วัดที่แสดงถึงสำเร็จของการเป็นต้นแบบของส่วนราชการที่ได้รับรางวัลจากหน่วยงานภายนอกที่แสดงถึงความสำเร็จในการปรับปรุงกระบวนการ	- จำนวนกระบวนการงานที่ได้รับรางวัล - รางวัลการบริหาร 5 ส จากสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) - รางวัลการบริหารงานบุคคลจากสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย - รางวัลกลุ่มคุณภาพจากสมาคมส่งเสริมคุณภาพ - รางวัลเลิศรัฐ สาขาการบริหารภาครัฐ (สำนักงาน ก.พ.ร.) - รางวัลเลิศรัฐ สาขาการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (สำนักงาน ก.พ.ร.)
2. จำนวน Best practice	ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของการเป็นต้นแบบของส่วนราชการที่เป็น Best practice	- คะแนนการประเมินความโปร่งใสจากหน่วยงานภายนอก (ในระดับดีขึ้นไป) - ร้อยละของมาตรการที่สามารถดำเนินการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี - จำนวนรางวัลความเป็นเลิศด้านการพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ - จำนวนรางวัลด้านความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง
3. จำนวนรางวัลที่ได้รับจากหน่วยงานระดับกรม/ระดับกระทรวง	ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของการเป็นต้นแบบของส่วนราชการ ได้แก่ - รางวัลระดับกรม เป็นรางวัลที่ส่วนราชการระดับกรมมอบให้หน่วยงานย่อยในสังกัด - รางวัลระดับกระทรวง เป็นรางวัลที่มอบให้กับส่วนราชการระดับกรมในสังกัด	- จำนวนรางวัลเพชรวายุภักดิ์ (กระทรวงการคลัง)
4. การจัดอันดับในระดับนานาชาติ	ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของการแข่งขัน โดยได้รับการจัดอันดับในระดับนานาชาติ	- อันดับความยากง่ายในการประกอบธุรกิจ - ผลการจัดอันดับดัชนีชี้วัดภาพลักษณ์ปัญหาคอร์รัปชัน
5. จำนวนบุคลากรที่ได้รับการยกย่องจากภายนอก	ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของการเป็นต้นแบบของส่วนราชการ โดยมีบุคลากรของตนเองได้รับการยกย่องจากภายนอก	- จำนวนรางวัลที่ บก.ทท. ได้รับจากหน่วยงานภายนอก - รางวัลผู้บริหารดีเด่น - รางวัลนักวิทยาศาสตร์ดีเด่น

7.5 การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม

ตัวชี้วัด	คำอธิบาย	เลือกใช้ตัวชี้วัด (ตัวอย่าง)
1. การบรรลุผลของตัวชี้วัดร่วม (กระบวนการที่ดำเนินการร่วมกับหลายหน่วยงาน)*	ตัวชี้วัดของการบรรลุผลของการบรรลุผลของตัวชี้วัดร่วมในการมีกระบวนการที่ดำเนินการข้ามหลายหน่วยงานของส่วนราชการ (Area base)	- มูลค่าการค้าขายแดนและมูลค่าผ่านแดน - อัตราผู้เสียชีวิตจากอุบัติเหตุทางถนนต่อประชากรแสนคน - ระดับความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาประมงที่ผิดกฎหมาย (IUU) - ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกลดลง - สัดส่วนต้นทุนโลจิสติกส์ต่อ GDP
2. ตัวชี้วัดผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านเศรษฐกิจ	ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านเศรษฐกิจ	- สัดส่วนของรายได้ภาษีสรรพสามิตต่อรายได้รัฐบาล - ร้อยละของกลุ่มเกษตรกรที่ได้รับการส่งเสริมอาชีพตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงที่มีรายได้เพิ่มขึ้น - ร้อยละของปริมาณธุรกิจสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเทียบกับ GDP - ร้อยละของผลการจัดเก็บภาษีสรรพากรต่อ GDP - GDP ภาคการเกษตรขยายตัวไม่ต่ำกว่าร้อยละ 3 - หนี้สาธารณะคงค้างต่อ GDP - รายได้สุทธิของรัฐบาล (ล้านบาท) - มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมภาคอุตสาหกรรม
3. ตัวชี้วัดผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านสังคม	ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อสังคม	- จำนวนเรื่องความคับข้องใจของความร่วมมือด้านความมั่นคงกับประเทศเพื่อนบ้าน - ร้อยละของตำบลเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาคุณภาพชีวิต - ร้อยละของตำบลนำร่องที่มีระบบส่งเสริมสุขภาพดูแลผู้สูงอายุระยะยาว (Long Term Care) ในชุมชนผ่านเกณฑ์ - รายได้เงินสดทางภาษีของเกษตรกรเฉลี่ยต่อครัวเรือน (บาท/ครัวเรือน/ปี) - จำนวนแรงงานที่อยู่ในระบบประกันสังคมเพิ่มขึ้น - ร้อยละของคนพิการกลุ่มเป้าหมายมีงานทำ - ร้อยละของคนไร้ที่พึ่งได้รับการพัฒนาศักยภาพมีสมรรถนะดีขึ้น - มูลค่าความเสียหายและจำนวนการก่อเหตุร้ายที่มีมูลเหตุจากความสงบลดลง - จำนวนเหตุการณ์ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้

ตัวชี้วัด	คำอธิบาย	เลือกใช้ตัวชี้วัด (ตัวอย่าง)
4. ตัวชี้วัดผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านสาธารณสุข	ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านสาธารณสุข	- สัดส่วนการบริโภคน้ำตาลลดลง - อัตราของผู้ป่วยจากโรคหลอดเลือดหัวใจ (ต่อประชากร 100,000 คน) - ระดับคุณภาพแหล่งน้ำที่ได้รับการพัฒนา - อัตราของผู้ป่วยโรคหลอดเลือดสมอง - ร้อยละของเด็กอายุ 0 – 5 ปี มีพัฒนาการสมวัย - อัตราการฆ่าตัวตายเป็นสำเร็จ - อัตราการคลอดมีชีพในหญิงอายุ 15 – 19 ปี ต่อพันคน
5. ตัววัดผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านสิ่งแวดล้อม	ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงผลกระทบจากการดำเนินการที่มีต่อด้านสิ่งแวดล้อม	- ร้อยละของสัดส่วนรถยนต์ ECO Car/E20/E85/EV/Hybrid ต่อรถยนต์ปกติ - ร้อยละของจังหวัดที่มีผลสัมฤทธิ์ของการจัดการขยะมูลฝอย - ร้อยละของปริมาณผักตบชวา - จำนวนพื้นที่ชลประทานและแหล่งน้ำที่เพิ่มขึ้น - ปริมาณกากอุตสาหกรรมที่เป็นของเสียอันตรายได้รับการจัดการ (ล้านตัน/ปี) - จำนวนแหล่งน้ำที่มีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ดี - ร้อยละของปริมาณขยะมูลฝอยตกค้างได้รับการจัดการอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ

7.6 การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านการลดต้นทุน การสร้างนวัตกรรม และการจัดการกระบวนการ

ตัวชี้วัด	คำอธิบาย	เลือกใช้ตัวชี้วัด (ตัวอย่าง)
1. การลดต้นทุน (ทั้งในระดับกระบวนการที่เกิดจากการปรับปรุงงาน และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้*)	ตัวชี้วัดของการลดต้นทุนทั้งในระดับกระบวนการอันเกิดจากการปรับปรุงงาน และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อลดต้นทุนในการทำงาน	- อัตราสูญเสียของการผลิตเหรียญกษาปณ์หมุนเวียน - ร้อยละของกระบวนการทำงานที่ได้รับการปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการและการลดขั้นตอน - ร้อยละของการใช้กระดาษที่ลดลง - ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงาน - สัดส่วนการลดต้นทุนการจัดเก็บภาษี 100 บาท - ต้นทุนโลจิสติกส์ต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ
2. จำนวนนวัตกรรมของการปรับปรุงกระบวนการ	ตัวชี้วัดของนวัตกรรมการปรับปรุงกระบวนการ	- จำนวนกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง - จำนวนกระบวนการที่มีการปรับปรุงพัฒนาตามเกณฑ์รางวัลบริการภาครัฐแห่งชาติ - ช่องทางการรับชำระภาษีที่เพิ่มขึ้นโดยทางอิเล็กทรอนิกส์ - จำนวนแอปพลิเคชันที่พัฒนาขึ้นในส่วนราชการ
3. ผลการปรับปรุงจากการใช้เทคโนโลยี*	ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของการปรับปรุงกระบวนการ และการบริการจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลทั้งทางตรงและทางอ้อม	- รางวัลซอฟต์แวร์จากสมาคมซอฟต์แวร์ - ร้อยละของต้นทุนที่ลดลงจากการใช้นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
4. ประสิทธิภาพของการบรรเทาผลกระทบด้านภัยพิบัติต่างๆ	ตัวชี้วัดที่แสดงถึงประสิทธิภาพของการบรรเทาผลกระทบด้านภัยพิบัติต่างๆ	- ร้อยละของอุปกรณ์ด้านความปลอดภัยที่ได้รับการตรวจสอบความพร้อมใช้งานประจำปี - ระดับการประเมินความพร้อมในการเตรียมรับภัยพิบัติ - พื้นที่และมูลค่าความเสียหายจากอุทกภัยและภัยแล้งที่มีแนวโน้มลดลง
5. นวัตกรรม การปรับปรุง ด้านนโยบาย กฎระเบียบ และกฎหมาย	ตัวชี้วัดของนวัตกรรมการปรับปรุงด้านนโยบาย กฎระเบียบ และกฎหมาย	- จำนวนมาตรการภาษี เพื่อส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคม - ร้อยละของผู้ประกอบการที่ได้รับทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่มในระยะเวลาที่กำหนด (ภายใต้มาตรการส่งเสริม) - ความสำเร็จของการแก้ไขกฎหมายเพื่อการปฏิรูปด้านคุ้มครองผู้บริโภค

ภาคผนวก

คำศัพท์ประจำหมวด 1

คำศัพท์	คำอธิบาย
สร้างความยั่งยืน	■ ความยั่งยืน หมายถึงความสามารถของส่วนราชการในการตอบสนองต่อความจำเป็นต่อการดำเนินการในปัจจุบัน และมีความคล่องตัวและการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ที่ทำให้ส่วนราชการมีความพร้อมในการปฏิบัติงานและพร้อมต่อสภาพแวดล้อมการดำเนินงานในอนาคต ■ องค์กรที่ยั่งยืน หมายถึงการพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการขององค์กรในปัจจุบันควบคู่กับความพร้อมในการสร้างการเติบโตในระยะยาวในอนาคต โดยคำนึงถึงเป้าหมาย 3 ด้าน คือ 1) เศรษฐกิจ (Economy) มุ่งสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบุคลากรทุกๆ ฝ่ายอย่างสมดุล โดยมีเป้าหมายสูงสุดเป็นการสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน 2) สังคม (Society) สร้างสรรค์สังคมโดยบูรณาการการดำเนินงานของส่วนราชการเพื่อประโยชน์ของสังคมทั้งในส่วนของการดำเนินงานผลิตและบริการ รวมถึงการสนับสนุนสังคมในด้านต่างๆ 3) สิ่งแวดล้อม (Environment) มุ่งมั่นดูแลรักษาสภาพแวดล้อมและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ เพื่อให้เกิดความสมดุลของระบบนิเวศอย่างยั่งยืน โดยครอบคลุมตลอด Supply Chain และให้ความสำคัญต่อทรัพยากรธรรมชาติในส่วนต่างๆ ■ ความยั่งยืนอาจพิจารณาจากระบบงานขีดความสามารถและอัตราต้นทุนบุคลากร ความรู้ความสามารถพิเศษ ความพร้อมของทรัพยากรเทคโนโลยี และอุปกรณ์ต่างๆ นอกจากนี้ความยั่งยืนยังมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมตัวสำหรับภาวะฉุกเฉิน อาจเกิดขึ้นด้วย
นวัตกรรม	■ นวัตกรรม หมายถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิภาพของส่วนราชการ รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมเป็นการริบเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลผลิต ซึ่งอาจเป็นของใหม่ หรือนำมาปรับใช้เพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่ ■ นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับส่วนราชการ เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนความรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การดำเนินการ การประเมินผล และการเรียนรู้

คำศัพท์	คำอธิบาย
	■ แม้ว่านวัตกรรมมักเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี แต่นวัตกรรมสามารถเกิดได้ในทุกระบวนการที่สำคัญของส่วนราชการ ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดหรือการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือผลผลิต นวัตกรรมอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของโครงสร้างส่วนราชการให้บรรลุนานของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ■ นวัตกรรมภาครัฐ หมายถึงแนวคิด วิธีการ และรูปแบบใหม่ๆ ในการจัดการองค์การ (organization development) การดำเนินงาน(work process) และการให้บริการ (service delivery) อันเป็นผลมาจากการสร้าง พัฒนา เพิ่มพูน ต่อยอด หรือประยุกต์ใช้องค์ความรู้และแนวปฏิบัติต่างๆ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพประสิทธิผล และคุณภาพของการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ ■ นวัตกรรมภาครัฐ อาจจำแนกได้เป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) นวัตกรรมเชิงนโยบาย (Policy Innovation) เป็นการคิดริเริ่มนโยบายใหม่ๆ กฎระเบียบที่ทันสมัยเหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์ 2) นวัตกรรมด้านกระบวนการทำงาน (Process Innovation) เป็นการพัฒนารูปแบบโครงสร้างหรือวิธีการให้บริการในรูปแบบที่แตกต่างโดยเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลอันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ตามภารกิจของภาครัฐและประโยชน์ของผู้รับบริการและประชาชน 3) นวัตกรรมผลผลิต/การบริการ (Service Innovation) เป็นการปรับปรุงผลผลิตและการบริการในรูปแบบใหม่หรือพัฒนาปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด
วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นประชาชน	■ วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นประชาชนเป็นการสร้างหรือปลูกฝังให้บุคลากรในหน่วยงานมุ่งเน้นการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ มีจิตใจให้บริการเพื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนในมุมมองของความต้องการและความคาดหวัง ■ ระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) ต้องทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้าโดยตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่าประชาชนจะได้อะไร มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาความต้องการและตอบสนองความต้องการของประชาชนโดยไม่ต้องรอให้ประชาชนเข้ามาติดต่อขอรับบริการหรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ (Proactive Public Services) รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลทางราชการ (Big Government Data) และระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน (Personalized หรือ Tailored Services) พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกโดยมีการเชื่อมโยงกันเองของหน่วยงานราชการเพื่อให้บริการต่างๆ สามารถเสร็จสิ้นในจุดเดียว ประชาชนสามารถใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลาตามความต้องการ และสามารถติดต่อได้หลายช่องทางผสมผสานกัน ทั้งการติดต่อด้วยตนเอง ติดต่อผ่านอินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย หรือแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ

คำศัพท์	คำอธิบาย
	■ เป้าหมายสำคัญของการบริการภาครัฐ คือ ภาครัฐยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางตอบสนองความต้องการและให้บริการอย่างสะดวกรวดเร็วโปร่งใส โดยภาครัฐต้องร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ มีระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพมีความโปร่งใส ให้การบริหารราชการแผ่นดินทั้งราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น และงานของรัฐอย่างอื่นให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สร้างประโยชน์สุขแก่ประชาชน โดยต้องมีความพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ และระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้างเชื่อมโยงถึงกัน ดำเนินการพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการบริการภาครัฐเพื่อให้ประชาชนและผู้รับบริการทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส หลากหลายช่องทาง ตรวจสอบได้ เสียค่าใช้จ่ายน้อย ไม่มีข้อจำกัดของเวลา พื้นที่และกลุ่มคน และผู้ใช้งานไม่ต้องร้องขอหรือยื่นเรื่องต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยออกแบบแนวทาง ขั้นตอน รูปแบบการให้บริการของภาครัฐให้เป็นรูปแบบดิจิทัลและวางแผนให้มีการเชื่อมโยงหลายหน่วยงานและสร้างความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้มีความพร้อมในการให้บริการประชาชนสามารถพัฒนานวัตกรรมมาใช้สร้างสรรค์และพัฒนาบริการเดิม และสร้างบริการใหม่ที่เป็นพลวัตสอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์และขับเคลื่อน โดยความต้องการของประชาชนภาคธุรกิจและผู้ใช้บริการ
มาตรการป้องกันในเชิงรุกในการป้องกันการทุจริตและสร้างความโปร่งใส (เช่นการไม่รับของ)	■ การป้องกันการทุจริตและสร้างความโปร่งใสในเชิงรุก หมายถึง การวางระบบกลไกและกระบวนการงานด้านการป้องกันให้มีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพเพื่อลดโอกาสการทุจริตก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์และสร้างความโปร่งใสให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติราชการ โดยอาศัยกลไกด้านกฎหมาย กลไกทางการบริหาร และกลไกอื่นๆ และเสริมสร้างการปฏิบัติงานของหน่วยงานทั้งภาครัฐ และเอกชนให้มีธรรมาภิบาล ■ การป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใสในเชิงรุก สามารถพิจารณาวิธีการที่มีความหลากหลายในการดำเนินการ เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพระบบงานป้องกันที่มีอยู่ สร้างกลไกการป้องกันเพื่อยับยั้งการทุจริต ปรับระบบงานพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม สร้างรูปแบบการมีส่วนร่วมสาธารณะและให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการพัฒนาสมรรถนะและองค์ความรู้ของบุคลากร สร้างจิตสำนึกและค่านิยมที่ดี เป็นต้น

คำศัพท์	คำอธิบาย
แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)	■ แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) หมายถึงวิธีปฏิบัติหรือขั้นตอนการปฏิบัติที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จหรือนำไปสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมาย เป็นที่ยอมรับในวงวิชาการหรือวิชาชีพนั้นๆ และมีหลักฐานของความสำเร็จปรากฏชัดเจน โดยมีการสรุปวิธีปฏิบัติหรือขั้นตอนการปฏิบัติตลอดจนความรู้และประสบการณ์ที่ได้บันทึกเอกสารและเผยแพร่ให้หน่วยงานภายในหรือภายนอกสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ ■ คุณลักษณะสำคัญของ Best Practices - Systematic ความเป็นระบบ - Integrate การบูรณาการ - Linkage ความเชื่อมโยง
ต้นแบบ (Role Model) ด้านความโปร่งใส (ต้องเกี่ยวกับความโปร่งใส)	■ การเป็นองค์กรต้นแบบ (Role Model) ด้านความโปร่งใส อาจพิจารณาจากเกณฑ์ “รางวัลองค์กรโปร่งใส” ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) แบ่งเป็น 4 ด้าน คือ 1) องค์กรปฏิบัติภารกิจอย่างมีความพร้อมรับผิดชอบต่อผลงานและข้อร้องเรียน 2) องค์กรปฏิบัติภารกิจตามหลักนิติธรรม 3) องค์กรให้ความสำคัญกับสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติตามแนวทางจริยธรรมที่เป็นสากล และ 4) องค์กรดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่โปร่งใสเที่ยงธรรม ต่อต้านการทุจริต และการให้หรือรับสินบน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนโดยพิจารณาจากการมีปรัชญาอันได้แก่ การประกาศนโยบายเจตนารมณ์ การมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน สามารถแสดงตัวอย่างในเชิงประจักษ์ มีการประเมินผลและมีการทบทวนปรับปรุงแก้ไข ■ ทั้งนี้การดำเนินงานตามเกณฑ์ของสำนักงาน ป.ป.ช. อาจจะเป็นตัวอย่างหนึ่งของการสร้างต้นแบบด้านความโปร่งใส ซึ่งส่วนราชการสามารถมีแนวทางที่ดีในรูปแบบอื่นได้
เป้าหมายการดำเนินงานที่ทำหาย	■ การตั้งค่าเป้าหมายให้ท้าทาย หมายถึง ระดับของเป้าหมายที่สูงแต่มีความเป็นไปได้ที่จะใช้กำลังและความสามารถที่มีอยู่ในการบรรลุความสำเร็จ ■ ค่าเป้าหมายที่จะสร้างแรงจูงใจสูงสุดให้กับบุคลากร คือ ค่าเป้าหมายที่ไม่ง่ายหรือไม่ยากจนเกินไป การตั้งเป้าหมายที่ยากจนเกินไปจะไม่ทำให้บุคลากรใช้ความพยายามสูงสุดในการทำให้บรรลุเป้าหมาย ไม่ช่วยให้มีการพัฒนาปรับปรุงการทำงานและสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้คือความเข้าใจผิดว่าในขณะนี้แต่ละคนสามารถทำงานได้ดีเลิศอยู่แล้ว ความคิดเช่นนี้จะทำให้ทุกแผนกหยุดการพัฒนาในทางกลับกันการตั้งค่าเป้าหมายที่ยากจนเกินไปก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดแรงจูงใจ เนื่องจากทราบดีว่าไม่สามารถที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างแน่นอน ดังนั้นจึงไม่ยากที่จะใช้ความพยายามให้เพิ่มมากขึ้นเพื่อจะทำได้ ค่าเป้าหมาย ดังนั้นการตั้งค่าเป้าหมายที่ดีจึงจำเป็นต้องไม่ง่ายหรือไม่ยากจนเกินไป ทั้งนี้อาจจะใช้ข้อมูลในอดีตเป็นสิ่งที่ช่วยประกอบการตัดสินใจโดยอาจจะ

คำศัพท์	คำอธิบาย
	เน้นการพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการพิจารณาสถานะแวดล้อมต่างๆ ประกอบไปด้วยเพื่อให้คำเป้าหมายนั้นตรงกับความเป็นจริงและมีความท้าทายมากที่สุด ■ การตั้งเป้าหมายที่อ้างอิงพิจารณาจากหลักการ SMART - S : Specific เฉพาะเจาะจง - M : Measurable วัดผลได้ - A : Achievable สามารถบรรลุได้ - R : Realistic/Results เน้นผลลัพธ์ - T : Timely มีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน ■ ข้อควรระวังของการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย คือ การเกิดความกลัว การต่อต้าน การสูญเสียความเชื่อมั่นในกรณีที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายได้ ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต
ผลกระทบเชิงบวกเชิงลบ	■ ผลกระทบ หมายถึง ผลอันสืบเนื่องจากการปฏิบัติภารกิจทั้งที่คาดหวังหรือตั้งใจและไม่ได้คาดหวัง ทั้งที่เกิดขึ้นระหว่างและภายหลังการปฏิบัติภารกิจที่อาจกระทบต่อการพัฒนาในมิติอื่นหรือการปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานอื่นหรือประชาชนทั้งที่เป็นกลุ่มเป้าหมายและกลุ่มอื่น ทั้งในและนอกพื้นที่ ■ ผลกระทบเชิงบวก หมายถึง ผลกระทบจากกิจกรรมใดๆ ที่ก่อให้เกิดคุณประโยชน์กับบุคคลอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับการกิจกรรมนั้น ■ ผลกระทบเชิงลบ หมายถึง ผลกระทบจากกิจกรรมใดๆ ที่ก่อให้เกิดโทษ หรือสร้างความเสียหายแก่บุคคลอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับการกิจกรรมนั้น ■ การวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามภารกิจภาครัฐครอบคลุมถึงผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมทั้งผลกระทบด้านบวกและด้านลบในมิติที่สามารถประเมินในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงผลกระทบในกรณีที่ไม่ได้ดำเนินงานตามภารกิจภาครัฐด้วย ซึ่งมีประเด็นต่างๆ ดังนี้ 1) ผลกระทบต่อประชาชน ได้แก่ ผลกระทบที่ประชาชนได้รับจากการดำเนินงานตามภารกิจภาครัฐที่เป็นประโยชน์และความพึงพอใจ เช่น การมีงานทำและการเพิ่มรายได้ให้ประชาชน การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพชีวิตประชาชน หรือผลกระทบทางลบ เช่น การสูญเสียอาชีพ/ทรัพย์สิน การเจ็บป่วยจากมลภาวะที่เกิดจากการดำเนินการกิจ 2) ผลกระทบทางสังคม ได้แก่ ผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่สังคมจากการดำเนินงานตามภารกิจภาครัฐ ซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับโครงสร้างทางสังคม วิถีชีวิตอาชีพ วัฒนธรรม ภูมิปัญญา ชุมชน และการสร้างความเป็นธรรมให้สังคม 3) ผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการดำเนินงานตามภารกิจภาครัฐ เช่น ด้านมลภาวะด้านทรัพยากรธรรมชาติ ด้านระบบนิเวศ

คำศัพท์	คำอธิบาย
	และด้านภูมิสถาปัตย์ 4) ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ ได้แก่ ผลกระทบต่อรายได้ประชาชาติ/การขยายตัวทางเศรษฐกิจ การสร้างความเป็นธรรมและการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ (ระดับราคาสินค้า ดุลบัญชีเดินสะพัด ดุลการคลัง การก่อหนี้สาธารณะ) และการกระจายรายได้ 5) ผลกระทบด้านอื่น ๆ เช่น ด้านการเมืองและความมั่นคงของประเทศ
ปัญหาที่มีความซับซ้อน	■ เมื่อโลกกำลังเข้าสู่ช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ความซับซ้อน ตลอดจนความไม่ชัดเจนหรือแม้กระทั่งความไม่แน่นอนกลายเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจและการปฏิบัติในชีวิตประจำวันของมนุษย์ ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันจึงกลายเป็นปัญหาที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้นไม่ใช่เพียงแค่ปัญหาที่มีสาเหตุหรือปัจจัยเพียงหนึ่งเดียว ■ ผลสำรวจ Future of Jobs Survey ของ World Economic Forum ในประเด็นความต้องการของทักษะอนาคตในปี 2020 พบว่ามากกว่า 1 ใน 3 หรือ 36% ของงานในทุกภาคอุตสาหกรรมจำเป็นต้องใช้ทักษะการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนหรือ ■ Complex Problem Solving เป็นทักษะหลักในการทำงาน Complex Problem Solving จะค้นหาวิธีการจัดการผลกระทบที่จะไม่ทำให้เกิดผลกระทบนั้นซ้ำ (Causal Loop) ผ่านการสังเคราะห์สาเหตุจากความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มปัจจัยต่างๆ และยังเป็นกรรมมองรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดความผิดปกติ พิจารณาความสัมพันธ์ของผลกระทบต่างๆ จะพิจารณาแค่เพียงตัวเดียว ไม่ได้ถือว่าเป็นการคิดเชิงระบบ หรือ System Thinking ซึ่งเป็นทักษะการมองภาพรวมหรือองค์รวมในการวิเคราะห์องค์ประกอบของระบบที่มีความเกี่ยวข้องกันหรือมีอิทธิพลต่อกัน
ความเสี่ยง	■ ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต และอาจส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักที่กำหนด ■ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการกำหนดแนวทางหรือมาตรการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงเพื่อมุ่งหวังให้ส่วนราชการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ขององค์กร
สารสนเทศเชิงลึก (Level ข้อมูลสารสนเทศ (Insight))	■ ข้อมูล (data) หมายถึง ข้อเท็จจริงที่เป็นตัวเลข ข้อความ หรือรายละเอียด ซึ่งอาจอยู่ในแบบต่างๆ เช่น ภาพ เสียง วิดีโอ ข้อมูลคือข้อเท็จจริงของสิ่งที่สนใจ ■ สารสนเทศ (Information) หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านการจัดการ ประมวลผล

คำศัพท์	คำอธิบาย
	เชื่อมโยงความสัมพันธ์ และแปลความหมาย ด้วยวิธีการที่เหมาะสมและถูกต้อง เพื่อใช้เป็นพื้นฐานสำหรับตัดสินใจปฏิบัติการต่างๆ สารสนเทศ (Information) ที่มีอยู่เมื่อนำมาวิเคราะห์ (Analytic) ถิ่นกรอง และตีความด้วยรูปแบบต่างๆ จะนำไปสู่สารสนเทศหรือองค์ความรู้ในเชิงลึก (Insights) เพื่อใช้ในการตัดสินใจ ■ รูปแบบการวิเคราะห์ (Analytic) สามารถทำได้ในรูปแบบต่างๆ ดังนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลแบบพื้นฐาน (Descriptive analytics) เป็นการวิเคราะห์เพื่อแสดงผลของรายการทางธุรกิจ เหตุการณ์หรือกิจกรรมต่างๆ ที่ได้เกิดขึ้น หรืออาจกำลังเกิดขึ้น ในลักษณะที่ง่ายต่อการเข้าใจหรือต่อการตัดสินใจ ตัวอย่างเช่น รายงานการขาย รายงานผลการดำเนินงาน ■ การวิเคราะห์แบบเชิงวินิจฉัย (Diagnostic analytics) เป็นการอธิบายถึงสาเหตุของสิ่งที่เกิดขึ้น ปัจจัยต่างๆ และความสัมพันธ์ของปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อกันของสิ่งที่เกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น ความสัมพันธ์ระหว่างยอดขายต่อกิจกรรมทางการตลาดแต่ละประเภท ซึ่งเป็นก้าวใหม่ที่จะช่วยเสริมให้ตัดสินใจไปในทางที่ถูกต้อง ■ การวิเคราะห์แบบพยากรณ์ (Predictive analytics) เป็นการวิเคราะห์เพื่อพยากรณ์สิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นหรือน่าจะเกิดขึ้น โดยใช้ข้อมูลที่ได้เกิดขึ้นแล้ว กับแบบจำลองทางสถิติหรือเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ต่างๆ (Artificial intelligence) ตัวอย่างเช่น การพยากรณ์ยอดขายการพยากรณ์ผลประชามติ
ฐานข้อมูลร่วมกัน	■ ฐานข้อมูลร่วมกัน เป็นการบูรณาการข้อมูลภาครัฐซึ่งเป็นรากฐานสำคัญอันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและพลิกโฉมงานบริการภาครัฐในทุกๆ ด้าน นำไปสู่งานบริการที่มีประสิทธิภาพอันจะเป็นประโยชน์ทั้งต่อภาครัฐ ภาคธุรกิจ และประชาชน เนื่องจากภาครัฐสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และมีข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการบริหารประเทศ ส่งผลทำให้ผู้รับบริการ (ภาคธุรกิจ และประชาชน) ได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว และตรงกับความต้องการ ตัวอย่างเช่น ด้านการลงทุนการบูรณาการข้อมูลภาครัฐ จะทำให้สามารถลดการใช้สำเนาเอกสารที่ภาครัฐมีอยู่แล้ว ขณะเดียวกันภาครัฐก็ยังสามารถให้บริการนักลงทุนได้แบบเบ็ดเสร็จครบวงจร ณ จุดเดียว เป็นต้น

คำศัพท์ประจำหมวด 2

คำศัพท์	คำอธิบาย
โอกาสเชิงยุทธศาสตร์	■ “โอกาสเชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง ภาพอนาคตสำหรับผลผลิตและการบริการ กระบวนการรูปแบบการปฏิบัติราชการ รวมทั้งพันธมิตรหรือเครือข่ายที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ■ โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Opportunities) เกิดขึ้นจากการระดมสมองการใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ กระบวนการวิจัยและสร้างนวัตกรรม การคิดนอกกรอบจากสภาพปัจจุบันและแนวทางอื่นๆ เพื่อมองอนาคตที่แตกต่างออกไป การสร้างบรรยากาศที่เปิดให้คิดอย่างเสรีโดยปราศจากการซึ่งน่าจะทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ ที่นำไปสู่โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ การจะเลือกใช้โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ได้นั้นต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องทั้งทางด้านการเงินและด้านอื่นๆ เพื่อตัดสินใจเลือกได้อย่างรอบคอบ
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	■ “ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง สิ่งที่ต้องคัดกรองต้องเอาชนะเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในอนาคตและการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์กร ความท้าทาย มักเกิดจากแรงผลักดันด้านสภาพการแข่งขันและคาดหวังในอนาคตขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี รวมถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และความเสี่ยงหรือความจำเป็นอื่นๆ โดยทั่วไปความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์มักเกิดจากแรงผลักดันจากภายนอก อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอกขององค์กร อาจต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในองค์กร เช่น ขีดความสามารถขององค์กร หรือทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ขององค์กรด้วย ■ “ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง สิ่งที่จะสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันต่างๆ ที่จะช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถและเป็นตัวตัดสินว่าส่วนราชการจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์มักมาจาก 1) สมรรถนะหลักที่เน้นที่การสร้างและเพิ่มพูนความสามารถภายในส่วนราชการ และ 2) ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเกิดจากการกำหนดและใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ผ่านความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและกับคู่ความร่วมมือ
ขีดความสามารถ (ในการแข่งขัน) ขององค์กร	■ ขีดความสามารถและสมรรถนะขององค์กร คือ สิ่งที่มีส่วนราชการมีความเชี่ยวชาญมากที่สุด ซึ่งจะเป็นแกนหลักที่ทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจสร้างความได้เปรียบให้แก่องค์กรในการปฏิบัติงานเพื่อส่งมอบผลผลิตและบริการ มักเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยาก สร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขัน

คำศัพท์	คำอธิบาย
	■ Capacity (ขีดความสามารถขององค์กร) หมายถึง สมรรถนะขององค์กรที่วัดได้ในเชิงปริมาณ การที่องค์กรจะมี Capacity สูงได้ต้องอาศัยทรัพยากรอื่นๆ ประกอบ ซึ่งนอกเหนือจาก Competency บุคลากร เช่น เครื่องจักร เทคโนโลยี อุปกรณ์เครื่องมือที่จำเป็นต่อการใช้งาน Capacity ขององค์กร มีผลต่อการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal) ดังนั้นในการกำหนด Business Capability จะต้องมีความเข้าใจในขีดความสามารถ (capacity) ขององค์กรที่จะส่งมอบบริการได้ โดยจะต้องคำนึงถึง “เรามีความสามารถเท่าไรในการผลิตหรือให้บริการแก่ผู้รับบริการได้” และ “เราจำเป็นต้องมีเท่าไรถึงจะเพียงพอหรือรองรับกับการให้บริการลูกค้าในปัจจุบันหรือรองรับการให้บริการในอนาคตได้”
การคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง	■ การคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต (Foresight) คือการวิเคราะห์ปัจจัยที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การคาดการณ์และอธิบายภาพของอนาคตและการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น ■ การคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคต มีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมความพร้อมขององค์กรให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตหรือเพื่อนำพาทิศทางไปสู่รูปแบบของอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งสามารถนำมาสู่การกำหนดยุทธศาสตร์หรือประเมินหรือทดสอบยุทธศาสตร์ที่มีอยู่ในปัจจุบันว่าสามารถรองรับกับรูปแบบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างเพียงพอหรือไม่ ■ การวิเคราะห์และคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตสามารถทำได้หลายรูปแบบ ซึ่งรูปแบบที่ได้รับความนิยมอาจจำแนกได้เป็น 1) อนาคตจากการคาดการณ์ (Projected Future) และอนาคตที่มีความเป็นไปได้ (Probable Futures) คือการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงสำหรับรูปแบบของอนาคตผ่านกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศด้วยเครื่องมือทางสถิติเพื่อนำไปสู่การคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง (Forecasting) ที่เกิดขึ้น และ 2) อนาคตที่สามารถเกิดขึ้นได้ (Plausible Futures) และอนาคตที่อาจเกิดขึ้นได้ (Possible Futures) คือรูปแบบของการคาดการณ์อนาคตที่เป็นไปได้จากปัจจัยที่มีความไม่แน่นอน (Uncertainty) โดยเครื่องมือที่ได้รับความนิยมได้แก่การวิเคราะห์ Scenario Analysis เป็นต้น

คำศัพท์	คำอธิบาย
แผนระยะสั้น ระยะยาว	■ แผนระยะยาว หมายถึง แผนที่มีกรอบระยะเวลาประมาณ 3 - 5 ปี เพื่อเป็นการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ซึ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนและวางแผนในระยะยาวขององค์กร ■ แผนระยะสั้น หมายถึง แผนที่มีกรอบระยะเวลา 1 - 2 ปี เพื่อเป็นการจำแนกรายละเอียดเส้นทางที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร และทบทวนรายละเอียดว่ายังมีความเหมาะสมกับสถานการณ์และช่วงเวลาในระยะสั้นหรือไม่ ■ การจัดทำแผนระยะสั้น ระยะยาว อาจพิจารณาแนวทาง Future-back approach และ Today forward approach ประกอบกัน คือ การมองภาพในอนาคตที่ต้องการบรรลุและเชื่อมโยงมาสู่การเตรียมการแบบเป็นขั้นตอน เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและการปรับปรุง และพัฒนาจากการดำเนินงานในปัจจุบันให้พัฒนาหรือดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
เป้าหมายระยะสั้น/ระยะยาว	■ การกำหนดเป้าหมายระยะสั้น ระยะยาว คือการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจน ที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับกรอบระยะเวลาของแผนระยะสั้น/ระยะยาว ที่ได้กำหนดไว้
การทําน้อยได้มาก	■ “การทําน้อยได้มาก” หมายถึงการใช้ทรัพยากรของส่วนราชการที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุด เนื่องด้วยทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่อย่างจำกัด ส่วนราชการจึงต้องมีการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของเรื่องต่างๆ และทุ่มเททรัพยากรที่มีอยู่ไปกับเรื่องที่มีความสำคัญที่มีสอดคล้องกับพันธกิจ ยุทธศาสตร์ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร ■ ส่วนราชการสามารถนำหลักการที่มีความสัมพันธ์กับแนวคิดทําน้อยได้มาก อาทิเช่น หลักการพาเรโต (กฎ 80:20) คือการให้ความสำคัญในการทุ่มเททรัพยากรไปกับงาน 20% ที่ส่งผลลัพธ์กลับมา 80% มากกว่าการทุ่มเททรัพยากรไปกับงาน 80% ที่ให้ผลลัพธ์เพียงแค่ 20% หรือการนำแนวความคิด OKRs เข้ามาคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่สำคัญที่สุด 3 เรื่อง และตัวชี้วัดไม่เกิน 3 ตัว ภายใต้แต่ละเรื่องในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งจะทำให้องค์กรและบุคลากรที่มีความเกี่ยวข้องในทุกระดับว่าเรื่องใดที่เป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรควรมุ่งเน้นในช่วงเวลานั้นๆ เป็นต้น
การคาดการณ์	■ “การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” หมายถึง การคาดคะเนผลการดำเนินการที่จะเกิดขึ้นในอนาคตขององค์กร การคาดการณ์ควรอยู่บนพื้นฐานความเข้าใจถึงผลการดำเนินการที่ผ่านมา อัตราการปรับปรุง และสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในและการสร้างนวัตกรรมในอนาคต รวมทั้งสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งส่งผลการเปลี่ยนแปลงภายใน ดังนั้นการคาดการณ์ผลการดำเนินการสามารถใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งในการจัดการการปฏิบัติการการพัฒนาและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

คำศัพท์	คำอธิบาย
	■ การคาดการณ์และเปรียบเทียบผลการดำเนินการ มุ่งหวังเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของส่วนราชการในการทำความเข้าใจและติดตามปัจจัยที่เกี่ยวกับผลการดำเนินการเชิงแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากการริเริ่มใช้เทคโนโลยีใหม่หรือนวัตกรรมบริการหรือแผนขับเคลื่อนทางยุทธศาสตร์อื่นๆ กระบวนการคาดการณ์และเปรียบเทียบผลการดำเนินการเป็นเครื่องมือวิเคราะห์ที่สำคัญที่จะช่วยให้ส่วนราชการสามารถตัดสินใจที่จะลงมือทำ เร่งดำเนินการหรือยกเลิกโครงการที่ริเริ่มไว้
แผนปฏิบัติการที่มีความยืดหยุ่น	■ “แผนปฏิบัติการที่มีความยืดหยุ่น” หมายถึง ความสามารถในการตัดสินใจที่จะปรับองค์การให้ทันกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อสร้างความอยู่รอดขององค์การ สร้างผลผลิตและบริการที่ตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์การ ■ การปรับองค์การให้มีความยืดหยุ่น องค์การอาจใช้รูปแบบที่หลากหลาย เช่น เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการ ลดต้นทุน เพิ่มผลผลิต สร้างนวัตกรรมใหม่ สร้างสรรค์ผลผลิตและบริการใหม่ พัฒนาเทคโนโลยี และการปรับตัวของบุคลากร เป็นต้น ■ “Agile Organization” เป็นเครื่องมือที่หลายองค์การนำมาใช้เพื่อให้องค์การมีความยืดหยุ่น และมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างรวดเร็วตลอดเวลา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไป (จากความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ) โดยลดขั้นตอนในการทำงานการอนุมัติ และ empower พนักงานให้มากขึ้น และขับเคลื่อนงานอย่างรวดเร็ว
การเตรียมการเชิงรุก	■ “การเตรียมการเชิงรุก” เป็นส่วนหนึ่งของ “การบริหารงานเชิงรุก (Proactive management)” ซึ่งเป็นการบริหารงานที่มีเป้าหมายสู่ออนาคต โดยการวิเคราะห์สถานการณ์แนวโน้มของปัญหาและเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ และตัดสินใจลงมือปฏิบัติก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น เป็นการเล็งเห็นถึงปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้นๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องานด้วยวิธีที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่ ■ ลักษณะที่สำคัญของการบริหารงานเชิงรุก คือ 1) มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า 2) วางแผนล่วงหน้า 3) บริหารจัดการด้วยวิจรรย์ญาณด้วยความรอบคอบ

คำศัพท์ประจำหมวด 3

คำศัพท์	คำอธิบาย
ความต้องการ/ความคาดหวัง	■ “ความต้องการ” คือ สิ่งที่ถูกค่าจำเป็นต้องได้รับการให้บริการของส่วนราชการถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานที่ถูกค่าจะได้รับเมื่อมาใช้บริการ ■ “ความคาดหวัง” คือ สิ่งที่อยู่ในใจถูกค่า ถูกค่าต้องการได้รับความประทับใจเมื่อมาใช้บริการความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการ อาจรวมถึงการบริการที่รวดเร็ว การส่งมอบที่ตรงเวลา ความปลอดภัย การใช้เทคโนโลยีที่เหนือชั้น ความสมบูรณ์ถูกต้องของเอกสาร การตอบสนองอย่างรวดเร็ว การแก้ไขข้อร้องเรียนและการบริการในหลายภาษา ■ ความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจรวมถึงพฤติกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและการบริการชุมชน การลดต้นทุนในการบริหารจัดการและความรวดเร็วของการตอบสนองในภาวะฉุกเฉิน ■ ความต้องการและความคาดหวัง อาจได้มาด้วยวิธีการสอบถามโดยตรงจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรืออาศัยกระบวนการเชิงลึก เช่น การสัมภาษณ์เพื่อทำความเข้าใจ การสังเกตพฤติกรรมและเส้นทาง (Journey) ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น
สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	■ “สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ กระบวนการในการค้นหาสารสนเทศเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการดำเนินการเชิงรุกเพื่อให้สามารถเข้าใจความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนาของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งที่ชัดเจนและไม่ชัดเจน รวมถึงที่คาดการณ์ไว้ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความผูกพัน ■ การเลือกวิธีการรวบรวมสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขึ้นอยู่กับสถานการณ์ความเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ได้เข้ามามีบทบาทมากขึ้นกับสังคมในปัจจุบัน ทำให้การได้มาซึ่งสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีวิธีการที่หลากหลาย รวดเร็ว และเข้าถึงได้ง่ายมากยิ่งขึ้น หรือการวิเคราะห์สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในประเด็นต่างๆ เปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือส่วนราชการอื่นที่ให้บริการในลักษณะเดียวกัน เป็นต้น

คำศัพท์	คำอธิบาย
การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	■ การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นวิธีการเพื่อให้ได้รับสารสนเทศเกี่ยวกับกลุ่มและประเภทของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ละกลุ่มทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ซึ่งจะช่วยให้ส่วนราชการสามารถจัดผลิตและบริการ รวมทั้งการสนับสนุนและกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการแต่ละกลุ่ม สร้างวัฒนธรรมในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น สร้างผลผลิตการบริการ และช่องทางใหม่ๆ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีและความเชื่อมั่นให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้มั่นใจได้ว่าส่วนราชการจะมีความยั่งยืน ■ การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ ส่วนราชการอาจพิจารณาการแบ่งกลุ่มผู้รับบริการตามลักษณะของผลผลิตหรือการบริการ ช่องทางการให้บริการ/จัดจำหน่าย ปริมาณ ผู้รับบริการ มูลค่าทางเศรษฐกิจ พื้นที่ทางภูมิศาสตร์ ความต้องการ และความคาดหวัง พฤติกรรม ความนิยม หรือลักษณะที่เหมือนกันในแต่ละกลุ่มหรือปัจจัยอื่นๆ เพื่อนำไปสู่การออกแบบผลผลิต บริการ และกระบวนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละกลุ่มหรือบุคคล
ผู้รับบริการในปัจจุบัน/อนาคต	■ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคต มีความหมายครอบคลุม ดังนี้ 1) กลุ่มที่ไม่เคยใช้บริการ 2) กลุ่มที่ใช้บริการในผลผลิตและบริการในรูปแบบเดียวกันแต่ใช้บริการจากหน่วยงานอื่น และ 3) กลุ่มที่เคยใช้บริการแต่เลิกใช้บริการไปแล้ว ■ “ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่พึงมีในอนาคต” หมายถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เลิกมาใช้บริการ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจมีขึ้นในอนาคต และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เลือกจะไม่มาใช้บริการแต่สนใจไปใช้บริการของหน่วยงานอื่น ตัวอย่างเช่น การท่องเที่ยว มีนักท่องเที่ยวต่างชาติบางกลุ่มที่เคยนิยมมาแต่ลดหายไป นักท่องเที่ยวในบางกลุ่มที่ยังไม่เคยมา และนักท่องเที่ยวที่นิยมไปยังประเทศเพื่อนบ้านแต่ไม่นิยมมาประเทศไทย ดังนั้น ส่วนราชการด้านการท่องเที่ยวต้องนำข้อมูลนักท่องเที่ยวทุกกลุ่มดังกล่าวมาวิเคราะห์ประกอบการพิจารณาเพื่อค้นหารูปแบบการบริการใหม่ๆ การแก้ไขปัญหาและยุทธศาสตร์เพื่อให้ได้กลุ่มเป้าหมายใหม่ รวมทั้งเพื่อสร้างความพึงพอใจขึ้น
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	■ “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานของส่วนราชการทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น ประชาชนชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย

คำศัพท์	คำอธิบาย
ความพึงพอใจ/ความผูกพัน	■ “ความผูกพัน” หมายถึง การสนับสนุนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือความศรัทธาที่มีต่อส่วนราชการ โดยอาจแสดงออกด้วยการมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ความเต็มใจในการให้ความร่วมมือของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกิจการของส่วนราชการ การให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์กับส่วนราชการ รวมทั้งการกล่าวขวัญถึงในทางที่ดี ■ การทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความผูกพันเป็นการดำเนินการในเชิงกลยุทธ์ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความเชื่อมั่นจนถึงระดับที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้การสนับสนุน ปกป้อง และให้ความร่วมมือกับส่วนราชการอย่างเต็มที่ การจะสร้างเชื่อมั่นในระดับดังกล่าวต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงานที่มีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับพันธกิจของส่วนราชการ เหตุผลในการดำรงอยู่ของส่วนราชการ คุณค่าที่ส่วนราชการส่งมอบต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคม พฤติกรรมและความชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ■ กลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลยุทธ์อาจใช้ได้ผลกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่มแต่ไม่ได้ผลกับบางกลุ่ม ดังนั้นกลยุทธ์ที่ส่วนราชการใช้อาจต้องแตกต่างกันสำหรับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม แต่ละเป้าหมาย และในแต่ละช่วงที่มีความสัมพันธ์กับส่วนราชการ
ประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลของการแก้ไขข้อร้องเรียน	■ ประสิทธิภาพของการจัดการข้อร้องเรียน พิจารณาได้จากประสิทธิภาพของกระบวนการ อันได้แก่ ช่องทางที่ผู้ร้องเรียนสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก การตอบสนองข้อร้องเรียนอย่างรวดเร็ว การติดตามความคืบหน้าของการดำเนินการ เป็นต้น ■ ประสิทธิภาพของการจัดการข้อร้องเรียน พิจารณาได้จากการแก้ไขปัญหาให้กับผู้ร้องเรียน ลดข้อร้องเรียนซ้ำ ลดข้อร้องเรียนโดยรวม และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้รับบริการ เป็นต้น ■ วัตถุประสงค์ของการจัดการข้อร้องเรียนตามมาตรฐาน ISO 10012:2004 มีวัตถุประสงค์เพื่อ - การเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อลูกค้า - การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงในการแสดงความมุ่งมั่นและสนับสนุนทรัพยากรต่อการจัดการข้อร้องเรียนลูกค้า - เพื่อสามารถเข้าถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าเพื่อให้กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนลูกค้ามีประสิทธิภาพสูงสุด - เพื่อวิเคราะห์และประเมินการจัดการข้อร้องเรียนลูกค้า เพื่อการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และการบริการ - การตรวจประเมินระบบการจัดการข้อร้องเรียนลูกค้า - การทบทวนความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการข้อร้องเรียน
มาตรฐานในการจัดการข้อร้องเรียน	“มาตรฐานในการจัดการข้อร้องเรียน” หมายถึง ช่องทาง ขั้นตอนการดำเนินการ กระบวนการเวลา ผู้ที่รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการข้อร้องเรียนที่ประกาศให้ผู้รับบริการและบุคลากรทราบอย่างชัดเจน

คำศัพท์ประจำหมวด 4

คำศัพท์	คำอธิบาย
ตัววัด	■ “ตัววัดและตัวชี้วัด” หมายถึง สารสนเทศเชิงตัวเลขที่บอกจำนวนปัจจัยนำเข้าผลผลิต และผลการดำเนินการของกระบวนการ ผลผลิตและบริการ แผนงานโครงการ และผลการดำเนินการขององค์กรโดยรวม ตัววัดและตัวชี้วัดอาจเป็นแบบไม่ซับซ้อน (ได้จากการวัดแต่ละครั้ง) หรือแบบหลายตัวประกอบกัน ■ ตัววัดและตัวชี้วัดของหน่วยงานอาจจำแนกได้ตามระดับและโครงสร้างการบริหารงานขององค์กร ดังนี้ 1) ตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร (organization indicators) 2) ตัวชี้วัดหลักในระดับหน่วยงาน (Department indicators) และ 3) ตัวชี้วัดในระดับรายบุคคล (Department indicators) นอกจากการจำแนกในมิติดังกล่าวข้างต้นแล้ว อาจมีการจำแนกตัวชี้วัดตามรูปแบบอื่นๆ เช่น ตัวชี้วัดแผนงาน/โครงการ ตัวชี้วัดความสำเร็จของทีมงานสายงาน เป็นต้น
สะดวก เข้าถึงง่าย พร้อมใช้งานของสารสนเทศ	■ “ความสะดวก เข้าถึงง่าย และพร้อมใช้งานของสารสนเทศ” หมายถึง การจัดการสารสนเทศให้ผู้ใช้อุปกรณ์สามารถเข้าถึงได้ง่ายทั้งในด้านการค้นหาเข้าถึง และใช้งานได้หลากหลายช่องทาง และสามารถนำสารสนเทศไปใช้ประโยชน์ได้โดยไม่ต้องจัดการสารสนเทศให้มีรูปแบบที่ผู้ใช้งานสามารถนำไปใช้งานต่อได้ตรงตามความต้องการ
บทเรียน	■ “บทเรียน” (Lesson learned) หมายถึง บทสรุปหรือข้อค้นพบที่ได้รับจากกระบวนการทำงาน เป็นการอธิบายถึงผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นและปัจจัยเงื่อนไขที่สำคัญที่ทำให้เกิดผลดังกล่าว บทเรียนเป็นได้ทั้งด้านความสำเร็จและความล้มเหลว ซึ่งจะนำไปสู่การจัดการความรู้และนวัตกรรมขององค์กร รวมถึงการป้องกันการกระทำที่ผิดพลาด
คู่เทียบ คู่แข่งขัน	■ คู่เทียบ/คู่แข่งขัน คือองค์การที่เป็นเลิศหรือมีผลการดำเนินงานที่ดีในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันทั้งในและนอกอุตสาหกรรมเดียวกัน ในกรณีของส่วนราชการ อาจพิจารณาหน่วยงานที่มีลักษณะหรือรูปแบบการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกัน หรือพิจารณาจากกระบวนการงานที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งอาจจะเป็นหน่วยงานภายในประเทศหรือต่างประเทศ
เทคโนโลยี/เทคโนโลยีดิจิทัล	■ เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทำงาน และการให้บริการภาครัฐเพื่อให้เกิดการปฏิรูปกระบวนการทำงานและขั้นตอนการให้บริการให้มีประสิทธิภาพถูกต้อง รวดเร็ว อำนวยความสะดวกให้ผู้ใช้บริการ สร้างบริการของภาครัฐที่มีธรรมาภิบาล และสามารถให้บริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว ผ่านระบบเชื่อมโยงข้อมูลอัตโนมัติ การเปิดเผยข้อมูลของภาครัฐที่ไม่กระทบต่อสิทธิส่วนบุคคลและความมั่นคงของชาติ ผ่านการจัดเก็บ รวบรวม และแลกเปลี่ยนอย่างมี

คำศัพท์	คำอธิบาย
	มาตรฐาน ให้ความสำคัญกับการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และข้อมูล รวมไปถึงการสร้างแพลตฟอร์มการให้บริการภาครัฐ เพื่อให้ภาคเอกชน หรือนักพัฒนาสามารถนำข้อมูลและบริการของภาครัฐไปพัฒนาต่อยอด ให้เกิดนวัตกรรมบริการและสร้างรายได้ให้กับระบบเศรษฐกิจต่อไป
อย่างเป็นระบบ	■ อย่างเป็นระบบ อาจมองในความหมายของคำว่า “มุมมองในเชิงระบบ” ซึ่งหมายถึงการจัดการกับองค์ประกอบทุกส่วนขององค์การให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อบรรลุพันธกิจ ความสำเร็จอย่างต่อเนื่องและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมขององค์การจะประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยการตระหนักรู้ว่าองค์การเป็นระบบที่มีการปฏิบัติที่เชื่อมโยงกัน การสังเคราะห์ในประเด็นเฉพาะของแต่ละองค์การ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการ เป็นสิ่งที่ทำให้ระบบประสบความสำเร็จ ■ “การสังเคราะห์” (synthesis) หมายถึง การมองภาพรวมขององค์การ โดยใช้ความต้องการที่สำคัญของธุรกิจ รวมถึงสมรรถนะหลักขององค์การ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ ระบบงานและความต้องการของบุคลากรมารวมกัน ■ “ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” (Alignment) หมายถึง การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันระดับองค์การเพื่อทำให้มั่นใจว่าแผนงาน กระบวนการ ตัววัด และการปฏิบัติการต่างๆ มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ■ “การบูรณาการ” (Integration) เป็นการต่อยอดจากความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้องค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการ ผลการดำเนินการขององค์การมีการปฏิบัติที่เชื่อมโยงกันเต็มที่แบบครบวงจรและเป็นประโยชน์ร่วมกันเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ
ความต้องการ (Requirement) ของกลุ่มเป้าหมาย (ด้านข้อมูล)	■ ความต้องการสารสนเทศ เป็นกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศที่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้งาน ■ ความต้องการสารสนเทศ อาจมีที่มาจาก 1) ตอบสนองความอยากรู้ด้านข้อมูล 2) สนับสนุนการตัดสินใจ 3) นำไปใช้แก้ไขปัญหา 4) การศึกษาและพัฒนา 5) การค้นคว้าและวิจัย 6) เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ■ ลักษณะของสารสนเทศที่ตอบสนองความต้องการ ประกอบด้วยคุณสมบัติหลักได้แก่ เป็นประโยชน์ สอดคล้องกับความต้องการ สะดวก ถูกต้อง ครบถ้วน และอยู่ในรูปแบบที่นำไปใช้ประโยชน์ต่อได้

คำศัพท์ประจำหมวด 5

คำศัพท์	คำอธิบาย
ประเมินสภาพกำลังคน	■ การประเมินสภาพกำลังคน เป็นขั้นตอนเพื่อนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์การบริหารกำลังคน ขั้นตอนการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์กำลังคน ประกอบไปด้วย ขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์อุปสงค์กำลังคน (Demand Analysis) คือ การวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังคนในอนาคต โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การในด้านต่างๆ รวมถึงวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนและงานในอนาคตขององค์กร ในด้านการกิจ/งานที่ต้องดำเนินการ จำนวนคน ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ที่ต้องใช้ 2) การวิเคราะห์อุปทานกำลังคน (Supply Analysis) คือการวิเคราะห์สภาพกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ในด้านกำลังคนที่มีอยู่ การเคลื่อนไหวของกำลังคน การสูญเสียกำลังคน และกำลังคนสำรองที่องค์การมีอยู่ในปัจจุบัน 3) การวิเคราะห์ส่วนต่างกำลังคน (Gap Analysis) คือการเปรียบเทียบกำลังคนที่ต้องการในอนาคตกับสภาพกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบและหาส่วนต่างทั้งในมิติของส่วนที่ขาดและส่วนที่เกิน รวมถึงในมิติของจำนวนและความรู้ ความสามารถ 4) การพัฒนากลยุทธ์การบริหารกำลังคน (Strategic Development) คือขั้นตอนของการพัฒนากลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาด้านกำลังคนทั้งในส่วนที่ขาดและส่วนที่เกินผ่านกลยุทธ์ในด้านต่างๆ เช่น การสรรหา พัฒนา วางแผนการทดแทน การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนหรือโยกย้าย เป็นต้น
บริหารจัดการด้านบุคลากร	■ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) คือกลยุทธ์ตลอดจนกระบวนการในการจัดการบุคลากรในองค์กรตามมิติต่างๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินงานตามหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและเกิดปัญหาให้น้อยที่สุด รวมถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพเพิ่มขึ้นเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและเพื่อความสำเร็จขององค์กรที่เพิ่มขึ้นด้วย

คำศัพท์	คำอธิบาย
	■ ในมิติของบริการทรัพยากรบุคคลภาครัฐ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ได้เล็งเห็นถึงประเด็นที่เร่งด่วนที่ต้องมีการปฏิรูประบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้เป็นกลไกขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ โดยเฉพาะประเด็นที่สำคัญ อาทิ ขนาดอัตรากำลังและต้นทุนค่าใช้จ่ายของบุคลากรที่สูง รูปแบบการทำงานที่ไม่สอดคล้องกับรูปแบบวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไป ชัดความสามารถของบุคลากรภาครัฐที่ไม่ทันต่อรูปแบบใหม่ของการทำงานและระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่แข็งแกร่ง ไม่สอดคล้องกับทิศทางการขับเคลื่อนระบบราชการในอนาคต เป็นต้น สำนักงาน ก.พ. จึงได้กำหนดเป้าหมายภารกิจที่สำคัญในการปฏิรูปทิศทางและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ประกอบด้วย 1) การทำให้ขนาดและต้นทุนด้านบุคลากรภาครัฐอยู่ในระดับที่เหมาะสม (Size and Cost) เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารและพัฒนาประเทศ 2) การสร้างนวัตกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ปรับปรุงระบบกลไก และสร้างมาตรฐานกลางให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว เหมาะสมกับบริบทการบริหารราชการ 3) มีการพัฒนาคุณภาพงานและคุณภาพชีวิตของบุคลากรภาครัฐ ที่เน้นการสร้างประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน (Employee Experience) สอดคล้องกับวิถีชีวิตและความต้องการของบุคลากรภาครัฐแต่ละคน - และ 4) การปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ
อัตรากำลัง	■ “อัตรากำลังบุคลากร” หมายถึง ความสามารถของส่วนราชการที่ทำให้มั่นใจว่ามีจำนวนบุคลากรในแต่ละระดับขององค์กรมีจำนวนที่เพียงพอในการปฏิบัติงานเพื่อส่งมอบผลผลิตและการบริการที่ดีให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้สำเร็จ รวมทั้งความสามารถในการจัดการระดับบุคลากรที่เปลี่ยนแปลงตามภาระงานในแต่ละช่วงเวลาหรือระดับความต้องการที่หลากหลาย
ขีดความสามารถ	■ “ขีดความสามารถของบุคลากร” หมายถึง ความสามารถของบุคลากรในส่วนราชการในการบรรลุผลสำเร็จของกระบวนการทำงานด้วยความรู้ ทักษะความสามารถ และสมรรถนะของบุคลากร ขีดความสามารถ อาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนสู่เทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานใหม่ การตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงไป ■ การคาดการณ์ความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังในอนาคต จะช่วยให้องค์กรมีเวลาในการเตรียมการเพื่อการฝึกอบรม สรรหา จ้าง หรือโยกย้าย เพื่อให้องค์กรมีอัตรากำลังและทักษะที่เหมาะสมของบุคลากร เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร

คำศัพท์	คำอธิบาย
บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	■ บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพของบุคลากรและการสร้างความผูกพันของบุคลากร ทำให้บุคลากรทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความสำเร็จของส่วนราชการ ■ บรรยากาศและสภาพแวดล้อม อาทิเช่น โครงสร้างองค์กร โครงสร้างทางการบริหาร โครงสร้างทางกฎหมาย สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยา รวมถึงระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ต้องได้รับการพัฒนาและปรับปรุง เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาที่ไม่แยกตัวออกจากระบบการบริหารองค์การ การปฏิบัติงานและการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวม ■ ส่วนราชการที่มีผลการดำเนินการที่ดี ส่วนใหญ่ใช้สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยบรรยากาศและสภาพแวดล้อมต่างๆ เช่น ผลการดำเนินการของส่วนราชการ สิ่งทีบุคคลและกลุ่มทำให้องค์การและการเพิ่มทักษะ นอกจากนี้ กระบวนการทำงานที่ให้การดำเนินการที่ดีต้องพยายามทำให้โครงสร้างส่วนราชการ สมรรถนะหลักขององค์การ (Core Competencies) ลักษณะงานการพัฒนาบุคลากร และการให้สิ่งจูงใจมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน
ทีมสหสาขา	■ “ทีมสหสาขา” หมายถึงการรวมกันของกลุ่มบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถเฉพาะด้านที่แตกต่างกันมาทำงานร่วมกันเพื่อมุ่งแก้ปัญหา ร่วมกันอย่างมีระบบ และเป็นกระบวนการโดยอยู่บนพื้นฐานของเป้าหมาย และวัตถุประสงค์เดียวกันในการปฏิบัติงานโดยจะมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันอย่างต่อเนื่องเพื่อการประเมินสภาพการณ์ของปัญหาและมีความรับผิดชอบร่วมกันทั้งกระบวนการ
รูปแบบการทำงานร่วมกัน	■ การทำงานเป็นทีม เป็นการทำงานร่วมกันของสมาชิกมากกว่า 1 คน เพื่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกันและอาศัยทักษะและประสบการณ์ที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมกันในทางบวกและเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น นอกจากนั้นการทำงานเป็นทีมจะมีความยืดหยุ่นรองรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็วและทันการณ์ ■ การทำงานเป็นทีมจะทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งของงาน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในทีมงานและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน ■ แนวคิดการทำงานรูปแบบใหม่ที่ได้รับการกล่าวถึงอย่างมากคือแนวคิดการทำงานแบบ Agile ซึ่งการทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการทำงานแบบ Agile ที่เน้นความรวดเร็วในการขับเคลื่อนงานลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น เน้นการปรับตัวพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงและยอมรับความผิดพลาด

คำศัพท์	คำอธิบาย
วัฒนธรรมองค์กร	■ “วัฒนธรรมองค์กร” (Organization Culture) หมายถึงการกระทำ ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ อุดมการณ์ ของสมาชิกในองค์กร รวมถึงพฤติกรรมที่มีการปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอเป็นบรรทัดฐานของกลุ่มที่คาดหวัง หรือสนับสนุนให้สมาชิกปฏิบัติตามและเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์กร ซึ่งทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ ■ หัวใจสำคัญของการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร คือ “การสร้าง” และ “การจัดการ” วัฒนธรรมองค์กรในทิศทางที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ สำหรับการสร้างวัฒนธรรมหมายถึงการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมด้วย หากสามารถสร้างวัฒนธรรมที่ดีอันเป็นผลจากการศึกษา และออกแบบอย่างเป็นระบบแล้ว วัฒนธรรมที่สร้างขึ้นย่อมจะช่วยให้การ ขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กรได้เป็นอย่างดี ในขณะเดียวกัน “การจัดการ” จะช่วยกำกับดูแลให้วัฒนธรรมองค์กรสร้าง ผลกระทบต่อองค์กรในแง่บวกมากกว่าแง่ลบ ขยายผล และกระจายวัฒนธรรม ที่ดีสู่ทุกคนในองค์กร พร้อมกับคอยดูแลกำจัดวัฒนธรรมที่ไม่พึงปรารถนา ออกจากระบบต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อให้การขับเคลื่อนงานในภาพรวม เกิดประสิทธิภาพและพนักงานมีความผูกพันที่ดีต่อองค์กร
วัฒนธรรมการทำงานในเชิงรุก	■ “การทำงานในเชิงรุก” (Pro-Active) หมายถึงการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งปัจจุบันและอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้นจากภายในและภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ
เป็นมืออาชีพ	■ สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของการเป็นข้าราชการที่ดี สำหรับข้าราชการยุคใหม่ในส่วนข้าราชการมืออาชีพ (Professionalism) ดังนี้ - สามารถจัดการกับกลุ่มคนที่หลากหลาย - พร้อมทำงานภายใต้วิกฤต -เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานสูง - ความรู้ทั่วไปดี และเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา - เน้นผลสัมฤทธิ์ ส่งมอบผลงานได้ - คล่องตัวฉับไวในการทำงาน - ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี - แม่นตรงต่อข้อกฎหมาย และ การบวนการทางกฎหมาย - ทักษะในการเจรจาต่อรอง - ทักษะและความสามารถในการติดต่อสื่อสาร - สื่อสารภาษาต่างประเทศได้ - รับมือกับปัญหาเฉพาะหน้า และจัดการกับสถานการณ์ที่หลากหลายได้ - รู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี - รู้การเปลี่ยนแปลงและแข่งขันทางเศรษฐกิจ

คำศัพท์	คำอธิบาย
	- ทันยุคและทันสมัย - ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ
ผู้ประกอบการภาครัฐ	■ ผู้ประกอบการภาครัฐ (สาธารณะ) เป็นเรื่องของการผสมผสานระหว่าง “ความเป็นผู้ประกอบการ” ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากโอกาสเพื่อสร้างคุณค่า (Value Creation) และ “สาธารณะ” ที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับประโยชน์ของส่วนรวม เข้ามาร่วมกันเพื่อเป็นทางเลือกใหม่ในการนำความเปลี่ยนแปลง (Leading Change) หรือนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในการบริหารกิจการบ้านเมืองเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ■ ความเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ (Public Entrepreneurship) ควรจะมีองค์ประกอบของบุคลากรภาครัฐที่เป็นผู้มีขีดความสามารถและศักยภาพสูง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาระบบราชการทั้งในระดับผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับอาวุโส เพื่อปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐ โดยเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศตามแนวทางการบริหารภาครัฐแนวใหม่และสอดคล้องกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
ขีดสมรรถนะของบุคลากร	■ “สมรรถนะของบุคลากร” หมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์การ โดยสมรรถนะหลักอาจแบ่งเป็น 1) สมรรถนะหลัก 5 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมและการทำงานเป็นทีม 2) สมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยนการควบคุมตนเอง และการสื่อสาร และการมอบหมายงาน และ 3) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งงาน
กรอบทักษะ (Skillsets)	■ “กรอบทักษะ” (Skillsets) หมายถึงทักษะที่สนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่คาดหวังอย่างต่อเนื่อง สามารถสังเกต วัดผล และพัฒนาได้ด้วยกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development) โดยนอกจากองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการภาครัฐที่บุคลากรภาครัฐจะต้องมีเป็นพื้นฐานแล้ว (อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ การบริการจัดการภาครัฐ การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ การบริหารงบประมาณ เป็นต้น) บุคลากรภาครัฐจะต้องมีทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ 3 กลุ่มทักษะ คือ 1) ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset) ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญในการตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในมิติของการทำงานและการใช้ชีวิต รวมทั้งนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนในภาครัฐได้ 2) ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset) ซึ่งเป็นทักษะที่ช่วยให้บุคลากรสามารถบริหาร

คำศัพท์	คำอธิบาย
	จัดการงานของตนเองได้ตามบทบาทหน้าที่ รวมทั้งเตรียมความพร้อมตนเองในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ และ 3) ทักษะตามสายงาน (Functional Skillset) ซึ่งเป็นทักษะที่ช่วยให้บุคลากรภาครัฐสามารถทำงานของตนเองได้อย่างมืออาชีพตามบริบทของงานที่มีความเฉพาะและมีความแตกต่างกันไปตามสายงาน
ทักษะในศตวรรษที่ 21	■ ทักษะในศตวรรษที่ 21 (The 21st Century Skills) พบว่าเป็นทักษะสำคัญที่จะช่วยให้มนุษย์มีความพร้อมกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตในมิติต่างๆที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ ■ 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 การทำงานให้มีประสิทธิภาพและการมีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ทำหรือได้รับมอบหมาย (5) Leadership & Responsibility : ทักษะในการเป็นผู้นำและมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย
ระบบนิเวศในการทำงาน	■ “ระบบนิเวศในการทำงาน” (Ecosystem) หมายถึงปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์การ โครงสร้างทางการบริหาร โครงสร้างทางกฎหมาย สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (เช่น ระบบการทำงาน สถานที่ทำงาน เครื่องมือในการปฏิบัติ เป็นต้น) และสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยา (เช่น ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน) ที่ส่งผลต่อการความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมที่แสดงออกมาของบุคลากร

คำศัพท์ประจําหมวด 6

คำศัพท์	คำอธิบาย
กระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ (End-to-end process design)	■ “กระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงกันตั้งแต่ต้นจนจบ” หมายถึงกระบวนการที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การตั้งแต่ต้นจนจบเพื่อนำไปสู่การตอบสนองคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ
กระบวนการ (กระบวนการสร้างคุณค่า/สนับสนุน)	■ “กระบวนการ” (Process) หมายถึงกิจกรรมที่เชื่อมโยงกันเพื่อจุดมุ่งหมายในการส่งมอบผลผลิตหรือบริการให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ โดยทั่วไปกระบวนการคือการจัดการองค์ประกอบด้านคน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค และวัสดุมาทำงานร่วมกันตามขั้นตอนหรือการปฏิบัติการที่กำหนดไว้ ซึ่งจะต้องพิจารณาความสัมพันธ์กับกระบวนการอื่นที่ส่งผลกระทบซึ่งกันและกันอย่างครอบคลุม ■ กระบวนการอาจต้องปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด โดยมีระเบียบปฏิบัติและข้อกำหนดที่เป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมีการวัดและขั้นตอนการควบคุมที่กำหนดไว้ชัดเจน ในกรณีที่เป็นการให้บริการควรสื่อสารให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจและปฏิบัติตามขั้นตอนด้วย และต้องมีแนวทางสำหรับผู้ให้บริการในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกี่ยวกับการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจเกิดขึ้นด้วย ■ “กระบวนการทำงานที่สำคัญของส่วนราชการ” คือ กระบวนการสร้างคุณค่าภายในส่วนราชการที่สำคัญที่สุด ซึ่งอาจรวมถึงการออกแบบและส่งมอบผลผลิตและการบริการ การสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงกระบวนการอื่นๆ ที่สำคัญที่ปฏิบัติตามพันธกิจหลักของส่วนราชการ ■ “กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ” หมายถึงกระบวนการที่มีความสำคัญในการสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่าให้แก่ส่วนราชการและการปฏิบัติงานประจำวัน กระบวนการเหล่านี้อาจสนับสนุนผู้บริหารและบุคลากรอื่นๆ ที่ทำหน้าที่ในการออกแบบและส่งมอบผลผลิต การบริการ การปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการบริหารส่วนราชการ กระบวนการสนับสนุน อาจได้แก่งานด้านการเงินบัญชีและงบประมาณ การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก งานด้านกฎหมาย งานด้านทรัพยากรบุคคล งานด้านการบริหารโครงการและกระบวนการบริหารทั่วไป
ข้อมูลเทียบเคียง (Benchmarks)	■ ระดับเทียบเคียง หมายถึงกระบวนการและผลลัพธ์ซึ่งมีผลการดำเนินการและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในและภายนอกองค์การ การเทียบเคียงช่วยให้เข้าใจถึงผลการดำเนินการในปัจจุบันเปรียบเทียบกับแนวปฏิบัติที่ดี และนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างก้าวกระโดด

คำศัพท์	คำอธิบาย
ประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล	■ “ประสิทธิภาพ” หมายถึงทรัพยากรที่ใช้ (Input) เปรียบเทียบกับผลที่ได้รับ (Output) ดังนั้น “การประเมินมิติประสิทธิภาพ” หมายถึงการประเมินความเหมาะสมสอดคล้องของการใช้ทรัพยากรและกระบวนการทำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตตามวัตถุประสงค์ โดยพิจารณาจากผลผลิตเทียบกับต้นทุนและทรัพยากรที่ใช้กับผลที่ได้รับ ■ ตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพมี 2 ด้าน ได้แก่ ประสิทธิภาพการผลิตและการประหยัด 1) ประสิทธิภาพการผลิต หมายถึงความสอดคล้องของการใช้ทรัพยากรที่เป็นปัจจัย (Input) กระบวนการดำเนินการ (Process) และผลผลิต (Output) เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตตามวัตถุประสงค์ของภารกิจ 2) การประหยัด หมายถึงการได้รับทรัพยากรในปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสมด้วยต้นทุนที่ต่ำสุด ซึ่งประเด็นในการประเมิน อาทิ การลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติการ ค่าใช้จ่ายในการจัดทำปัจจัยการผลิต เป็นต้น ■ “ประสิทธิผล” หมายถึงระดับความสามารถที่กระบวนการหรือตัวชี้วัดใดๆ สามารถตอบสนองเจตจำนงที่ตั้งไว้ การประเมินประสิทธิผลจึงเป็นการประเมินการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการปฏิบัติการ โดยเปรียบเทียบผลที่ได้รับว่ามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และผลที่คาดหวังก่อนดำเนินการหรือไม่ 1) การบรรลุวัตถุประสงค์ หมายถึงการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้จากการปฏิบัติการเทียบกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในกรอบระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ เพื่อประเมินระดับความสำเร็จในการทำงานว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้เพียงใด รวมทั้งประเมินความคุ้มค่าที่เปรียบเทียบกับ Cost ได้แก่ Benefit–Cost Ratio เพื่อประเมินว่าการบรรลุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติภารกิจนั้นมีค่าใช้จ่ายเท่าใด หรือประเมินประสิทธิผลของค่าใช้จ่าย (Cost-effectiveness) เป็นต้น 2) ความพึงพอใจ หมายถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ใช้ประโยชน์จากผลผลิตและบริการนั้นๆ ทั้งในด้านคุณภาพผลผลิตและการให้บริการระยะเวลาที่ใช้ในการได้รับการบริการ โดยผู้ใช้ประโยชน์อาจหมายถึงประชาชนหรือหน่วยงานอื่นที่ได้รับประโยชน์โดยตรง
การแก้ปัญหาเชิงบูรณาการ	■ การแก้ปัญหาเชิงบูรณาการ เป็นการแก้ไขปัญหาที่อาศัยกระบวนการวิเคราะห์ปัญหา การประสานกลมกลืนกันของแผน กระบวนการสารสนเทศ การจัดการทรัพยากร ชัดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การปฏิบัติการและผลลัพธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยอาศัยความร่วมมือของภาคส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างสอดคล้องประสานกลมกลืนกันเพื่อดำเนินการจัดการกับสภาพเหตุการณ์หรือปัญหาที่สำคัญขององค์การ

คำศัพท์	คำอธิบาย
ต้นทุน	■ “ต้นทุน” หมายถึงทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการก่อให้เกิดผลผลิตของหน่วยงาน โดยให้รวมทรัพยากรที่เกิดจากทุกแหล่งเงินไม่ว่าจะเป็นเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณและงบกลาง หรือเงินอื่นใดที่หน่วยงานได้รับมา ซึ่งบันทึกเป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงตามหลักบัญชีเกณฑ์คงค้าง ■ การควบคุมต้นทุนเป็นส่วนสำคัญในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน แม้ว่าส่วนราชการมักจะมีต้นทุนในการผลิตและการบริการต่อหน่วยที่ถูกกว่าภาคเอกชนในหลายเรื่องก็ตาม แต่ความด้อยประสิทธิภาพในระบบงาน เช่น ความล่าช้าและระยะเวลาในการรอคอยจะส่งผลให้ต้นทุนโดยรวมเพิ่มขึ้น การควบคุมต้นทุนโดยรวมจึงเป็นมุมมองในมิติประสิทธิภาพของระบบการปฏิบัติการตั้งแต่การออกแบบกระบวนการทำงาน การเลือกใช้เทคโนโลยีทดแทนที่คุ้มค่า การลดต้นทุนด้านแรงงานในระยะยาว การออกแบบกระบวนการทำงานที่ลดรอบเวลาดลง กลไก การป้องกันความเสี่ยงที่ป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดของการปฏิบัติการ ตลอดจนความเพียรพยายามในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน
ทรัพยากร	■ ทรัพยากรการบริหารจัดการองค์การ ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญได้แก่ ทรัพยากรบุคคล (Man) เงินหรืองบประมาณ (Money) วัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี (Material) และการจัดการ (Management)
ตัวชี้วัดนำ (Leading) และตัวชี้วัดตาม (Lagging)	■ ตัวชี้วัดนำ (ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ) (Leading Indicators) และตัวชี้วัดตาม (ตัวชี้วัดที่เป็นผล) (Lagging Indicators) ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุจะช่วยให้ทราบล่วงหน้าว่าจะมีโอกาสหรือปัญหาอะไรเกิดขึ้นหรือไม่ เพื่อที่จะได้เตรียมการป้องกันและแก้ไขได้อย่างทันทั่วถึง ในขณะที่ตัวชี้วัดที่เป็นผลสะท้อนผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นตามหลักการประเมินผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ของงาน ดังนั้นในการกำหนดตัวชี้วัดที่ดีควรมีครอบคลุมทั้งตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) และตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lagging Indicators) เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการองค์การ ■ ทั้งนี้ในการกำหนดตัวชี้วัดอาจไม่มีกฎตายตัวว่าตัวชี้วัดที่กำหนดไว้เป็นตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) หรือตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lagging Indicators) เนื่องจากหากพิจารณากระบวนการที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันภายในองค์กร ตัวชี้วัดที่เป็นผลอาจจะกลายเป็นเหตุของกระบวนการหรือผลลัพธ์อีกประการได้ ■ ตัวอย่างของตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) และตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lagging Indicators) เช่น การจัดจ้างที่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดเป็นตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading) ที่นำไปสู่ตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lagging) คือ การดำเนินโครงการที่เป็นไปตามกรอบระยะเวลาตามแผนงาน ในขณะที่การดำเนินโครงการตามแผนเป็นตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading) ที่นำไปสู่ผลลัพธ์คือการเบิกจ่ายงบประมาณและผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์และแผนงาน เป็นต้น
มาตรการ	■ “มาตรการ” หมายถึงกรอบแนวทางการจัดการ/วิธีการจัดการที่เป็นทางการ ซึ่งอาจมีการกำหนดเป็นกฎ ข้อกำหนด ระเบียบหรือกฎหมายต่อไป

บรรณานุกรม

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). (2561) คู่มือการประเมินสมรรถนะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). (2563). เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2562.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). (2563) คู่มือการตรวจสอบความพร้อมสำหรับการดำเนินการตามเกณฑ์ PMQA 4.0

