

• **สรุปเนื้อหาการบรรยาย**

โดย ดร. สายพิรุณ เพิ่มพูล ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญและวิทยากรด้านการบริหารจัดการภาครัฐและพัฒนาคุณภาพองค์กร มีเนื้อหาการบรรยายในหัวข้อ “การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการเพื่อยกระดับมาตรฐานคุณภาพ การบริหารจัดการสู่การเป็นระบบราชการ ๔.๐ (PMQA 4.0)” สรุปได้ ดังนี้

๑. การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ (PMQA 4.0)

๑.๑ กรอบแนวคิดของ PMQA 4.0 หัวใจสำคัญของระบบราชการ ๔.๐ คือ การสร้างระดับความเชื่อมั่นของประชาชนและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐ ความเป็นเลิศตามแนวทาง PMQA คือ การรักษาระดับผลการประเมิน ของผลให้ได้อย่างน้อย ๓ รอบปีงบประมาณ เพื่อแสดงถึงศักยภาพในการบริหารจัดการองค์กรที่มั่นคงและยั่งยืน หากผลงานมีลักษณะขึ้นลงไม่สม่ำเสมอจะยังไม่ถือว่าเป็นเลิศตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งมีกรอบแนวคิดการประเมิน ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร

เจตนารมณ์	เพื่อให้เห็นถึงบทบาทของผู้นำในการชี้นำ สังการ และขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุพันธกิจ ยุทธศาสตร์และเกิดความยั่งยืน มีระบบการกำกับดูแลที่ดี สร้างความเชื่อมั่นในการบริหารตรวจสอบ ความโปร่งใสและจริยธรรมแก่บุคลากรในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านการสร้างนวัตกรรมทุกระดับ และผลกระทบต่อสังคมทั้งระยะสั้นและระยะยาว		
	Basic (การดำเนินการที่เป็นระบบ)	Advance (การพัฒนาเชิงรุก)	Significance (บูรณาการให้เกิดผล)
1.1 ระบบการนำองค์กร ที่สร้างความยั่งยืน (Leadership system)	การกำหนดวิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์และการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายเพื่อตอบสนองต่อการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ (Mission focus & challenging goals)	การสร้าง บรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในและการสร้างเครือข่ายภายนอก (Create environment for success & networking)	กำหนดนโยบาย แผนงาน และโครงการ ที่สร้างการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ประเทศและการสร้างความยั่งยืน (Focus on action & Strategic outcomes)
1.2 ระบบการกำกับ ดูแลที่มีประสิทธิภาพ และสร้างความโปร่งใส (Governance and integrity)	นโยบายการป้องกันทุจริตและระบบกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ (Effective governance system and Integrity polity)	การรายงาน ติดตามตรวจสอบเชิงรุก ไซเทคโนโลยีดิจิทัลในการกำกับ ติดตาม และรายงานผลต่อสาธารณะ (Proactive control & public report)	มีการประเมิน ปรับปรุง เพื่อสร้างต้นแบบด้านการกำกับดูแล เกิดความโปร่งใสในทุกระดับ สร้างความเชื่อมั่นของบุคลากรทั้งภายในและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (Best practices in governance and organization of trust)
1.3 คำนึงถึงผลกระทบ ต่อสังคมและการ มุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ (Societal and long-term impact)	การตระหนักถึงผลกระทบเชิงลบ และความกังวลของผู้รับบริการและสาธารณะต่อการดำเนินการของส่วนราชการ ผ่านเครือข่ายการสื่อสาร และการติดตามตัวชี้วัดของผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Monitoring of Operational negative impact and sensitive to public concerns)	การดำเนินการเชิงรุกเพื่อลดผลกระทบเชิงลบจากการดำเนินการและในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกส่วนงานภายใต้การระดมกำลังของส่วนราชการ (Proactive improvement of operational negative impact and Interactions awareness at all levels)	การวิเคราะห์เพื่อกำหนดแผนงานที่ส่งผลกระทบต่อสังคมในวงกว้าง และการสร้างความยั่งยืนอย่างมีประสิทธิภาพ (เช่น ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม) (Effective societal impact solutions/projects)

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

เจตนารมณ์	เพื่อให้ส่วนราชการมีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ รองรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ มีแผนงานที่ขับเคลื่อนและสร้างการเปลี่ยนแปลง การถ่ายโอนสู่การปฏิบัติ ลงไปทุกภาคส่วน มีการติดตามผลของ การบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อ การแก้ไข ปัญหาและปรับแผนได้ทันทันที		
	Basic (การดำเนินการที่เป็นระบบ)	Advance (การพัฒนาเชิงรุก)	Significance (บูรณาการให้เกิดผล)
2.1 แผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนอง ความท้าทายและสร้างนวัตกรรม เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Effective Strategic Objectives)	กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่เป็น ระบบ รองรับการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้น อนาคตและการบรรลุพันธกิจส่วนราชการ (Systematic strategic planning process)	แผนยุทธศาสตร์ตอบสนองความท้าทาย ของส่วนราชการ วิเคราะห์ความเสี่ยง ที่อาจส่งผลกระทบต่อแผนยุทธศาสตร์ แนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และการสร้างนวัตกรรม (Planning input and organizational risks)	การบูรณาการของข้อมูลนำเข้าจากแหล่ง ต่าง ๆ เพื่อการพิจารณา ขีดความสามารถในการแข่งขันของ ส่วนราชการ การขับเคลื่อนสู่องค์กร ดิจิทัล และประโยชน์สุขของประชาชน (Competitiveness, digital government & citizen focus)
2.2 การขับเคลื่อนเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว สอดคล้องพันธกิจและยุทธศาสตร์ ประเทศ (Strategic implementation and longterm goals achievement)	กำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดใน ยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้น ระยะยาวและ ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะ เกิดขึ้น (Goals, KPIs and expected changes)	ถ่ายทอดสู่แผนงานที่ชัดเจนและสื่อสารสู่ การปฏิบัติในทุกส่วน บูรณาการกับแผนงาน ด้านบุคลากร และบนพื้นฐานของการใช้ ทรัพยากรและข้อมูลร่วมกัน (Deployment through action plans, HR plans, and integration of data and resource)	กำหนดจุดมุ่งเน้นของการบรรลุแผนงานและ ตัวชี้วัด ที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ประเทศ และประเด็นการการแข่งขัน (เช่น การเป็น องค์กรดิจิทัล การปรับบทบาทภาครัฐ การสร้างเครือข่าย เป็นต้น) (Strategic priorities and impact on competitiveness issues)
2.3 การติดตามการเปลี่ยนแปลง การปรับแผน และการรายงานผล (Tracking of changes, reporting and updating of plans)	การติดตามรายงานผล และวิเคราะห์ ความก้าวหน้าตามแผนยุทธศาสตร์และ การบรรลุตามตัวชี้วัดอย่างมีประสิทธิภาพ (Monitoring, analyse and report progress against goals)	ไวต่อการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อ ยุทธศาสตร์และการดำเนินการ วิเคราะห์ ปัญหาและคาดการณ์ถึงผลลัพธ์ที่จะเกิด และการปรับแผนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Sensitive to affecting changes, project and take actions => agile)	การวิเคราะห์ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม ทั้งทางตรงและทางอ้อม และการสร้าง ขีดความสามารถในการแข่งขัน (Impact analysis of outcomes)

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เจตนารมณ์	เพื่อให้ส่วนราชการพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชนที่ทันสมัยรวดเร็วและเข้าถึง นำมาใช้ในการสร้าง นวัตกรรมบริการที่สร้างความแตกต่าง วางแผนเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มต่าง ๆ ทั้งปัจจุบันและอนาคต มีกระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์โดยปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูล ความต้องการของประชาชน
------------------	---

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

หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้

เจตนารมณ์

เพื่อให้ส่วนราชการมีการใช้ฐานข้อมูลเพื่อกำหนดตัววัดเพื่อสนับสนุนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร มีการทบทวนและวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการแก้ปัญหา และการวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันเวลา และเชิงรุก มีการจัดการความปลอดภัยด้านข้อมูลและความมั่นคงด้านไซเบอร์ มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการจัดการความรู้ การเรียนรู้ พัฒนาและต่อยอดและสร้างโอกาสทางนวัตกรรม

	Basic (การดำเนินการที่เป็นระบบ)	Advance (การพัฒนาเชิงรุก)	Significance (บูรณาการให้เกิดผล)
4.1 การใช้ฐานข้อมูลและการกำหนดตัววัดเพื่อการติดตามงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective use of data base and performance indicators)	การรวบรวมฐานข้อมูลและกำหนดตัววัดเพื่อสนับสนุนการทำงานทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (Organization-wide effective use of data and information)	การทบทวนและวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดเพื่อแก้ปัญหา มีประสิทธิภาพ ทันเวลา และเชิงรุก ในกระบวนการที่สำคัญ (Review, analysis for operational improvement)	เชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ เพื่อเรียนรู้ คาดการณ์และสนับสนุนการตัดสินใจ อย่างมีประสิทธิภาพในทุกระดับ (Align analysis information for causal understanding and support efficient decisions)
4.2 การบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ การดูแลความเสี่ยงด้านข้อมูลและระบบความมั่นคงทางไซเบอร์ (Data and information management & cybersecurity)	การจัดการข้อมูลและสารสนเทศ ให้อุปกรณ์ พร้อมใช้ และปลอดภัย ตามมาตรฐาน และกฎหมายที่กำหนด (Data & information management – comply to laws and standards)	การจัดการความเสี่ยงด้านข้อมูลและสารสนเทศ ความมั่นคงทางไซเบอร์ และการเตรียมพร้อมในภาวะฉุกเฉิน (Data & information risk management, cybersecurity and emergency preparedness)	การตรวจจับ กำหนดมาตรการและสื่อสาร ได้ทันเวลาที่ เกี่ยวข้องภัยจากไซเบอร์ ต่อผู้ใช้ทุกกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ (Effectively detect, setting measures, and timely inform of cyber-related risks to concerned groups)
4.3 การใช้องค์ความรู้ของส่วนราชการในการแก้ปัญหา เรียนรู้ และเพื่อพัฒนาส่วนราชการ (Managing organizational knowledge to drive improvement & innovation)	การใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้ และการรวบรวมองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ในการเรียนรู้ พัฒนา และต่อยอด (Systematically manage of organizational knowledge and grow)	วิเคราะห์เชื่อมโยงกับข้อมูลและองค์ความรู้ของส่วนราชการกับองค์ความรู้และสารสนเทศจากภายนอก เพื่อแก้ปัญหา และสร้างนวัตกรรม (Align organizational knowledge and data to those of other sources for problem solving and innovation)	การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ สร้างองค์ความรู้ที่เกื้อหนุนต่อการดำเนินงาน สัมทบคุณค่าแก่ประชาชน และการสร้างโอกาสทางนวัตกรรมที่ส่งผลกระทบต่ออนาคต (Effective KM for opportunity for innovation)

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

เจตนารมณ์

เพื่อให้ส่วนราชการมีนโยบายและระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เกิดผลงงานที่มีสมรรถนะสูง มีความคล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีการพัฒนาบุคลากรให้ก้าวทันเทคโนโลยี มีทักษะในการแก้ไขปัญหา สร้างความรอบรู้ และความมีจริยธรรม มีความคิดริเริ่มที่นำไปสู่นวัตกรรม

	Basic (การดำเนินการที่เป็นระบบ)	Advance (การพัฒนาเชิงรุก)	Significance (บูรณาการให้เกิดผล)
5.1 ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ (Effective HRM)	การบริหารกำลังคนที่ตอบสนองความต้องการ ในภาระงานและการเปลี่ยนแปลงเพื่อประโยชน์สูงสุดของระบบงานของส่วนราชการ (Effective HRM plan serves organizational needs and operations)	การจัดการด้านบุคลากร รองรับการเติบโต การเปลี่ยนแปลงทักษะ หน้าที่ ลักษณะงาน รูปแบบใหม่ และที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล (HRM serve growth, changing needs, work skill, new norm, and disruptive digital technology)	นโยบายการบริหารบุคลากรที่สนับสนุนให้เกิดความคล่องตัว ยืดหยุ่น ครอบคลุม และจูงใจเพื่อดึงดูดบุคลากรคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กร (HR policy encourage agility, inclusion, and motivation for high performer WF)
5.2 วัฒนธรรมการทำงานที่ดี คล่องตัว รับผิดชอบ สุจริตเกิดผลงานที่มีสมรรถนะสูง (Build work culture towards high performance and innovation)	สร้างวัฒนธรรมที่เป็นมืออาชีพ เปิดโอกาสให้คิดริเริ่ม สร้างความร่วมมือ ความภูมิใจ ความเป็นเจ้าของ และมีความรับผิดชอบ (Work culture of professionalism, open to initiation, cooperation, pride in work, entrepreneurial and accountable)	ค้นหาปัจจัยที่สร้างความผูกพัน ข้อจำกัด ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ และ เครื่องมือใหม่ ๆ เพื่อเสริมสร้างให้เกิดนวัตกรรม (Determine key engagement factors, limitation, apply new tools and smart technology for innovation)	การทำงานที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ร่วมมือ กับเครือข่ายภายนอก ครอบคลุมในทุกมิติ ทั้งระบบงาน ความร่วมมือ และข้อมูล เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ (Collaboration for high performance including networking, work system and data transfer for effective problem solving)
5.3 ระบบการพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคลากร (Learning & development)	ระบบการพัฒนาบุคลากรที่สร้างคุณธรรม จริยธรรม ทักษะ ความรู้ ที่จำเป็นในการทำงานรวมถึงทักษะพื้นฐานด้านดิจิทัล (WF development to foster ethics, skill, knowledge, and digital competency)	การเรียนรู้ที่เพิ่มพูน สิ่งสมรรถนะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญที่สำคัญต่อสมรรถนะหลัก องค์กร และความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Improve core (soft) skill, knowledge, expertise important to organizational core competency and personal development)	พัฒนาทักษะการเป็นผู้นำในอนาคต สอดคล้อง กับความท้าทาย การเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน และความคิดริเริ่ม ที่นำไปสู่นวัตกรรม (Align future Leadership development with skill related to challenges, changes, complex problem and innovation)

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ



เจตนารมณ์

เพื่อให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ สร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และการบริการ นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้มีขีดสมรรถนะสูงขึ้น บูรณาการกระบวนการเพื่อสร้างคุณค่าในการให้บริการแก่ประชาชนและและเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขัน และยุทธศาสตร์ประเทศ

	Basic (การดำเนินการที่เป็นระบบ)	Advance (การพัฒนาเชิงรุก)	Significance (บูรณาการให้เกิดผล)
6.1 การออกแบบและการจัดการกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบนำสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ (Design and manage)	กระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบทั้งภายในและงานที่ข้ามส่วนราชการ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด (Effective end-to-end process design including inter-departmental process)	ติดตามควบคุมกระบวนการโดยใช้ตัววัดและเทคโนโลยีดิจิทัล (Utilize in-process measures and digital technology for process performance)	การสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการกระบวนการและการบูรณาการที่มุ่งสู่ผลลัพธ์ (Integration and collaboration for successful results)
6.2 การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ การบริการ (Innovated improvement of products, services and processes)	การใช้ข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการและปรับปรุงอย่างเป็นระบบ ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Data-driven improvement of all processes)	การใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ สร้างนวัตกรรม การปรับปรุงกระบวนการหลัก สนับสนุน การบริการ และการสื่อสาร (Utilize smart tech, innovation to improve core and support processes, service and communication processes)	สร้างนวัตกรรมของการบริการ และกระบวนการระดับองค์การเพื่อประโยชน์แก่ประชาชนและภาคธุรกิจ (initiate high-level process and service innovation for wider public and citizen benefit)
6.3 การมุ่งเน้นประสิทธิผล ห้างองค์กร และผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ประเทศ (Operational effectiveness)	การจัดการเครือข่ายและการเสริมสร้างประเด็นที่ตอบสนองความสามารถในการแข่งขัน (Manage networks and co-operations for competitiveness)	การเตรียมการเชิงรุกเพื่อลดผลกระทบจากความเสียหาย การเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับเหตุการณ์ (Proactive preparation for risk mitigation and business continuity plan)	บูรณาการกระบวนการต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์และผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม และความยั่งยืน (Integration of internal and external processes to achieve wider impact on SDG and key strategic issues)

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ตัววัดของผลลัพธ์ควรสะท้อนผลการดำเนินการของส่วนราชการในมิติต่าง ๆ เป็นตัววัดสำคัญที่บอกถึงผลที่เกิดขึ้น มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลกับการดำเนินการในหมวดต่าง ๆ มีการตั้งค่าเป้าหมายท้าทาย และประสิทธิผลของการบรรลุเป้าหมาย

	Basic ผลลัพธ์ดีกว่าค่าเป้าหมาย <5 %	Advance ผลลัพธ์ดีกว่าค่าเป้าหมาย = 5% - 10%	Significance ผลลัพธ์ดีกว่าค่าเป้าหมาย > 10%
7.1 ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ	 - ตัววัดตามภารกิจหลัก/คำรับรองการปฏิบัติราชการ* - ผลการปรับปรุงการดำเนินการตามกฎหมาย	 - ตัววัดตามแผนยุทธศาสตร์ - การบรรลุนโยบายและแผนรัฐบาล/แผนบูรณาการกลุ่มจังหวัด	
7.2 ด้านผู้รับบริการและประชาชน	 - ความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้า (ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อหน่วยงาน)** - การแก้ไขเรื่องร้องเรียน - ความเชื่อมั่นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินการของส่วนราชการ	 - นวัตกรรมการปรับปรุงการบริการ* (หน่วยบริการ : ร้อยละของการให้บริการที่ปรับปรุงดิจิทัลเต็มรูปแบบ)** - เครือข่ายความร่วมมือ* (หน่วยนโยบาย : ร้อยละความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรม ที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือของเครือข่าย)**	
7.3 ด้านบุคลากร	 - นวัตกรรมที่เกิดจากบุคลากร - การเรียนรู้และการพัฒนา	 - ความก้าวหน้าและการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่ง - ผลลัพธ์ความผูกพันของบุคลากร	
7.4 ด้านการเป็นต้นแบบ	 - รางวัลที่หน่วยงานของรัฐได้รับจากองค์กรภายนอก - รางวัลที่ได้รับจากจากหน่วยงานภายในระดับกรมและระดับกระทรวง	 - ผลจากการนำ Best practice ไปขยายผลภายใน - ตัววัดการจัดอันดับในระดับนานาชาติที่ดีขึ้น - ผลการประเมินจากองค์กรภายนอกในด้านต่าง ๆ	
7.5 ด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม	 - ผลกระทบการดำเนินการในภารกิจหลักที่มี สามารถวัดผลกระทบที่เกิดต่อ • ด้านเศรษฐกิจ • ด้านสาธารณสุข • ด้านสังคม • ด้านสิ่งแวดล้อม : เพิ่มตัวชี้วัดเลือก "ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำคาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กร"	 - การบรรลุผลตัวชี้วัดร่วม	
7.6 ด้านประสิทธิผลการจัดการกระบวนการ	 - ต้นทุนที่ลดลงในภาพรวม - นวัตกรรมยกปรับปรุงกระบวนการ* ระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัล (กรม จังหวัด PO PA)** - ประสิทธิภาพของกระบวนการ* (Open Data**, Digitized Data)**	 - ประสิทธิภาพการเตรียมพร้อมและบรรเทาผลกระทบด้านภัยพิบัติต่าง ๆ	

๑.๒ ดำเนินการแบ่งกลุ่มผู้เข้าร่วมอบรมออกเป็น ๖ กลุ่ม ๖ หมวด เพื่อฝึกปฏิบัติการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ ๔.๐ และเขียนบรรยายเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานของ สลน. โดยคณะวิทยากรได้ให้ข้อเสนอที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ ดังนี้

หมวด	หัวใจสำคัญ	การยกระดับการดำเนินงาน	การเชื่อมโยงหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ
หมวด ๑ การนำองค์กร	ผู้นำต้องมี "ระบบการนำองค์กร" ที่ชัดเจน กำกับ ดูแลให้บรรลุพันธกิจและยุทธศาสตร์อย่างยั่งยืน	ผู้นำเป็นแบบอย่าง (Role Model) ที่ดี ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล กำกับดูแล และสร้างภาพแวดล้อมที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ คำนึงผลกระทบเชิงลบที่เกิดจากงานตามภารกิจ (Social Impact) เช่น การขับเคลื่อนนโยบายของนายกรัฐมนตรีที่อาจส่งผลกระทบต่อประชาชน หน่วยงานต้องมีกระบวนการรับฟังเสียงและดำเนินงานเชิงรุก เพื่อแก้ไขปัญหาหรือป้องกัน การร้องเรียนจากกลุ่มเป้าหมาย	เชื่อมโยงกับลักษณะสำคัญขององค์กร (OP) และสะท้อนผล ตัวชี้วัดมิติ ๗.๔ ด้านการเป็นต้นแบบ
หมวด ๒ การวางแผน เชิงยุทธศาสตร์	กระบวนการจัดทำและถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ (Deployment) โดยต้องมีตัวชี้วัด (KPI) ที่วัดผลได้จริง	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ให้ใช้ข้อมูลจากภายนอกประเทศ เช่น World Economic Forum UN หรือ World Governance Index เป็นต้น	เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดมิติ ๗.๑ ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ ๗.๕ ด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข
หมวด ๓ การให้ความสำคัญ กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สร้างความเชื่อมั่น (Trust) และประสบการณ์ที่ดี โดยจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ (Segmentation) ให้ชัดเจน	นำวัฒนธรรมบริการมาใช้เพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลา สร้างความเท่าเทียมในการเข้าถึงข้อมูล	สะท้อนผลในมิติ ๗.๒ ด้านผู้รับบริการและประชาชน
หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการ ความรู้	เปลี่ยนผ่านสู่การเป็น "องค์กรอัจฉริยะ" และศูนย์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจของนายกรัฐมนตรี	นำข้อมูลวิเคราะห์เป็นบทเรียน (Lesson Learned) ใช้ Dashboard แสดงผล Real-time และเน้น Cybersecurity	สะท้อนผลลัพธ์หมวด ๗ ในทุกมิติ
หมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร	บริหารจัดการ "คนเก่งและคนดี" ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ พัฒนาสู่ระดับ "Super Staff"	วัฒนธรรมองค์กรต้องวัดผลเป็นพฤติกรรมได้จริง มีระบบพี่เลี้ยง (Mentor) และเน้นการเรียนรู้ออนไลน์	ตัวชี้วัดควรสะท้อนผลการประเมินศักยภาพของบุคลากร เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดมิติ ๗.๓ ด้านบุคลากร

หมวด	หัวใจสำคัญ	การยกระดับการดำเนินงาน	การเชื่อมโยงหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ
หมวด ๖ การมุ่งเน้น ระบบปฏิบัติการ	เปลี่ยนผ่านกระบวนการทำงาน สู่ Fully Digital	ออกแบบกระบวนการทำงาน แบบต้นน้ำถึงปลายน้ำ (End-to-End) เพื่อขับเคลื่อน นโยบายรัฐบาล	เชื่อมโยงกับมิติ ๗.๑ ด้าน ประสิทธิผลและการบรรลุ พันธกิจ และ ๗.๖ ด้าน ประสิทธิผลการจัดการ กระบวนการ

๒. การเขียนรายงานการพัฒนาองค์การเพื่อขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (เกณฑ์ PMQA 2562)

๒.๑ เทคนิคการเขียนรายงานคุณภาพด้วยกรอบ ADLI

การรายงานผลการดำเนินการจะต้องแสดงให้เห็นถึง ระบบที่ชัดเจนผ่านหลักการ ADLI เทคนิคการเขียนรายงานคุณภาพตามเกณฑ์ PMQA เพื่อแสดงให้เห็นถึงระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ ดังนี้

๑. Approach (A) การกำหนดแนวทางที่เป็นระบบ โดยอธิบายว่าหน่วยงานมีขั้นตอนการดำเนินงานอย่างไรตาม PDCA จากภาพใหญ่สู่กิจกรรมย่อย

๒. Deployment (D) การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างครอบคลุม ต้องแสดงให้เห็นว่าแนวทางดังกล่าวถูกถ่ายทอดสู่หน่วยปฏิบัติอย่างไร เช่น การจัดประชุมสร้างความเข้าใจ การแบ่งกลุ่มเพื่อสื่อสารหรือการใช้ระบบดิจิทัลมาช่วยให้คนในองค์กรเดินตามแนวทางเดียวกันได้อย่างทั่วถึง

๓. Learning (L) การเรียนรู้และการปรับปรุง ต้องระบุถึงกระบวนการทบทวนผลการดำเนินงาน (Review) และการสรุป บทเรียนที่ได้รับ (Lesson Learn) ทั้งในส่วนที่ทำได้ดี (Good Practice) และส่วนที่ต้องปรับปรุง เพื่อนำไปพัฒนาเป็นนวัตกรรมหรือคู่มือการทำงานใหม่

๔. Integration (I) การเชื่อมโยงและบูรณาการ ต้องแสดงให้เห็นว่าข้อมูลหรือผลลัพธ์จากกระบวนการนี้ ส่งผลหรือเชื่อมโยงไปยังเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ หรือเชื่อมโยงกับการทำงานในหมวดอื่น ๆ ใด ๆ เช่น การที่ข้อมูลผู้รับบริการในหมวด ๓ ถูกนำไปใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ในหมวด ๒ เป็นต้น

๒.๒ หลักการสำคัญรายหมวด

• หมวด ๑ การนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม

มุ่งเน้นที่ผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และทิศทางของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความยั่งยืนและความเป็นเลิศ ผู้นำต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงานอย่างมีจริยธรรม มีระบบการกำกับดูแลองค์การที่ดี (Governance) เพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้ รวมถึงบทบาทในการสื่อสารกับบุคลากรทั่วทั้งองค์การเพื่อสร้างความผูกพันและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ นอกจากนี้ ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมสำหรับสถานการณ์วิกฤต การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม และการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม โดยพิจารณาผลกระทบจากภารกิจของหน่วยงานที่มีต่อประชาชนและสิ่งแวดล้อม เพื่อมุ่งสู่การเป็นหน่วยงานที่เป็นที่เชื่อถือจากประชาชน

- **หมวด ๒ ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ**

มุ่งเน้นกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ที่มีความยืดหยุ่น (Agility) และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม องค์กรต้องวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมอย่างรอบด้าน ทั้งความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ และข้อมูลเปรียบเทียบจากภายนอก เพื่อกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อพันธกิจและยุทธศาสตร์ชาติ หัวใจสำคัญคือการถ่ายทอดแผนงานลงสู่การปฏิบัติ (Deployment) โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ที่ชัดเจนในทุกระดับ และการจัดสรรทรัพยากรทั้งด้านงบประมาณและบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนงาน รวมถึงต้องมีระบบการติดตามประเมินผลและการปรับปรุงยุทธศาสตร์ให้ทันต่อพลวัตการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการส่งมอบบริการแก่ประชาชน

- **หมวด ๓ ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

มุ่งเน้นการสร้างความเข้าใจต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการเพื่อออกแบบบริการและนวัตกรรมที่ตอบโจทย์เฉพาะกลุ่ม เน้นการสร้างความผูกพันผ่านช่องทางการสื่อสารที่ทันสมัยและเข้าถึงง่าย รวมถึงการบริหารจัดการข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน หัวใจหลักคือการวัดผลความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ (Voice of Customer) และใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐสามารถสร้างคุณค่าและได้รับความเชื่อมั่นจากประชาชนในระยะยาว

- **หมวด ๔ ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กรและการจัดการความรู้**

มุ่งเน้นการเลือกและการใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมเพื่อวัดผลการดำเนินงาน การนำข้อมูลและสารสนเทศมาวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารในรูปแบบเชิงประจักษ์ องค์กรต้องมีระบบการจัดการข้อมูลที่มีความถูกต้อง ปลอดภัย และพร้อมใช้งาน รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ (KM) เพื่อรวบรวมและแบ่งปันความรู้ภายในหน่วยงาน ตลอดจนการถอดบทเรียนจากการดำเนินงานเพื่อสร้างแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) และนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้องค์กรเป็นหน่วยงานที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

- **หมวด ๕ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล**

เน้นการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อให้มีความพร้อมและสมรรถนะสูงในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ องค์กรต้องวางแผนอัตรากำลังและทักษะที่จำเป็นในอนาคต (Future Skills) สร้างระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบที่ตอบโจทย์ความก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ การดูแลสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เพื่อสร้างแรงจูงใจและความผูกพัน (Engagement) องค์กรต้องประเมินผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรที่เชื่อมโยงกับความสำเร็จของหน่วยงาน และส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และการมีส่วนร่วม

- **หมวด ๖ ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม**

มุ่งเน้นการออกแบบและจัดการกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด องค์กรต้องระบุกระบวนการทำงานหลักที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน จัดการกระบวนการให้มีความคุ้มค่า ลดความซ้ำซ้อน และมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน (Digital Transformation) รวมถึงการออกแบบนวัตกรรมในกระบวนการเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการ หัวใจสำคัญอีกประการคือการจัดการห่วงโซ่อุปทานและการควบคุมต้นทุน ตลอดจนการมีแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP) เพื่อเตรียมพร้อมต่อภาวะวิกฤตหรือสถานการณ์ฉุกเฉิน เพื่อให้มั่นใจว่าหน่วยงานสามารถส่งมอบบริการได้อย่างต่อเนื่องและได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้

หลังจากนั้น วิทยาการให้ผู้เข้าร่วมอบรมแต่ละกลุ่มฝึกปฏิบัติการเขียนรายงานการพัฒนางานการ (Application report) หมวด ๑ -๖ พร้อมนำเสนอ โดยวิทยาการได้เน้นย้ำให้เขียนตามแนวทาง PDCA โดยการประเมิน PMQA 2562 เน้นการอธิบายกระบวนการทำงานในแต่ละหมวด หากสามารถอธิบายกระบวนการได้ครบจะผ่านการประเมินระดับพื้นฐาน ในส่วนของหมวด ๓ ซึ่งเป็นหมวดสมัครรางวัลรายหมวด จะต้องจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ชัดเจน กระบวนการรับฟังเสียงของแต่ละกลุ่ม และนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์เพื่อออกแบบผลผลิตและบริการที่โดดเด่น

๓. ข้อเสนอแนะของคณะวิทยาการเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการของ สลน.

๓.๑ การยกระดับสู่ศูนย์กลางข้อมูล สลน. ควรพัฒนาเป็น ศูนย์กลางข้อมูลเพื่อการตัดสินใจของนายกรัฐมนตรีขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม อาทิ ขยายผลระบบ PM1 ด้วยการนำ AI มาใช้

๓.๒ การเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน ควรให้ความสำคัญกับการซ้อมแผนฉุกเฉินและแผนสภาวะวิกฤติ (BCP) เพื่อรับมือกับภัยคุกคามรูปแบบต่าง ๆ ทั้งทางกายภาพ ทางไซเบอร์ และมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน

๓.๓ การสร้างนวัตกรรมที่วัดผลได้ นวัตกรรมต้องสามารถลดขั้นตอนหรือระยะเวลาในการทำงานได้อย่างเห็นผลเป็นรูปธรรม

.....

สรุปโดย นายทัตเทพ วงศ์วิเศษไพบุลย์
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร