



คู่มือการตรวจสอบความพร้อมสำหรับการดำเนินการตามเกณฑ์ PMQA 4.0



PMQA 4.0 Checklist

คู่มือการตรวจสอบความพร้อมสำหรับการดำเนินการตามเกณฑ์ PMQA 4.0 (PMQA 4.0 Checklist)

จัดทำโดย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

โทรศัพท์ 0 2356 9999 โทรสาร 0 2281 8169

เว็บไซต์ www.opdc.go.th

คำนำ

ตามที่คณะรัฐมนตรีในคราวประชุมเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2561 มีมติเห็นชอบหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพิ่มเติม ตามมาตรา 50 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และมอบหมายให้สำนักงาน ก.พ.ร. ดำเนินการสร้างการรับรู้ ความเข้าใจ และเตรียมความพร้อมให้แก่หน่วยงานภาครัฐเพื่อยกระดับและพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 นั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) จึงได้พัฒนาคู่มือการตรวจสอบความพร้อมสำหรับการดำเนินการตามเกณฑ์ PMQA 4.0 (คู่มือ PMQA 4.0 Checklist) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐใช้เป็นแนวทางในการตรวจสอบความพร้อมสำหรับการดำเนินการตามเกณฑ์ PMQA 4.0 ที่จะช่วยให้หน่วยงานได้มีการวิเคราะห์ถึงช่องว่างและโอกาสในการพัฒนา และสามารถเตรียมความพร้อมในการประเมินสถานะของการเป็นระบบราชการ 4.0 ได้ด้วยตนเอง รวมถึงสามารถนำผลจากการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรที่มีการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานกับเป้าหมายและทิศทางของการพัฒนาประเทศ อันจะนำไปสู่การยกระดับของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 ต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร.

มีนาคม 2563

สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ 1 บทนำ	
Checklist Concept	1
โครงสร้างของ PMQA 4.0 Checklist	1
ส่วนที่ 2 คู่มือ Checklist PMQA 4.0	
หมวด 1 การนำองค์การ	4
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	17
หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	27
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	35
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	42
หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ	50
ส่วนที่ 3 ภาคผนวก	
ภาคผนวก คำศัพท์ประจำหมวด	60
บรรณานุกรม	86

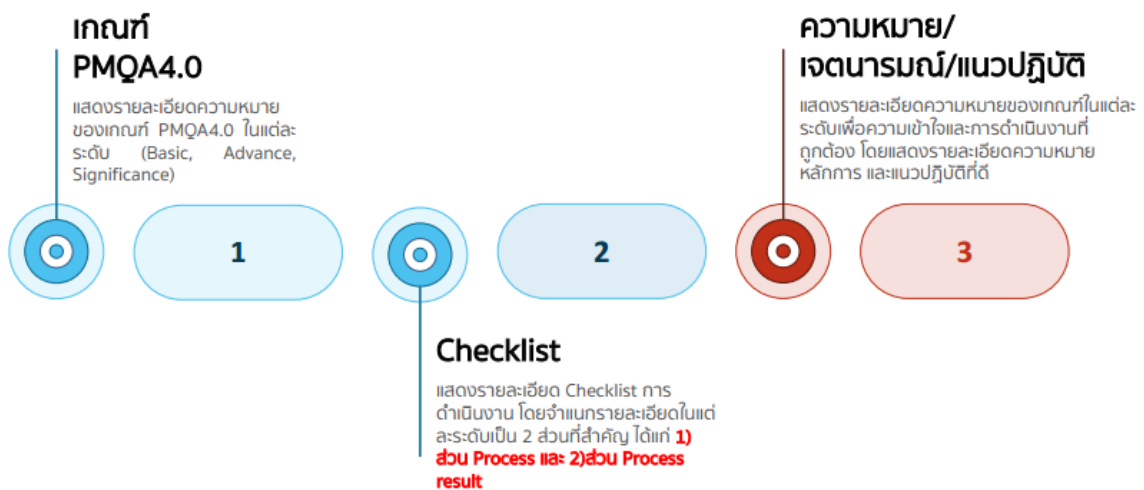


PMQA 4.0 Checklist

Checklist Concept

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

โครงสร้างของ PMQA4.0 Checklist



PMQA 4.0 CHECKLIST

ตัวอย่าง หมวด 1-6

	Basic (ABC)	Advance (Alignment)	Significance (Integration)
1.1 องค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	มีวิสัยทัศน์องค์กรที่ชัดเจน	มีวิสัยทัศน์องค์กรที่ชัดเจน	องค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
1.2 องค์กรมีพันธกิจที่ชัดเจน	มีภารกิจที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์	มีพันธกิจที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์	องค์กรมีพันธกิจที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์
1.3 องค์กรมีค่านิยมที่ชัดเจน	มีค่านิยมที่ชัดเจนและสอดคล้องกับพันธกิจ	มีค่านิยมที่ชัดเจนและสอดคล้องกับพันธกิจ	องค์กรมีค่านิยมที่ชัดเจนและสอดคล้องกับพันธกิจ
1.4 องค์กรมีระบบการดำเนินงานที่ชัดเจน	มีระบบการดำเนินงานที่ชัดเจน	มีระบบการดำเนินงานที่ชัดเจน	องค์กรมีระบบการดำเนินงานที่ชัดเจน

หมวดกระบวนการ (หมวด 1-6)
มีองค์ประกอบของเกณฑ์ในแต่ละระดับ / แนวทางการดำเนินงาน

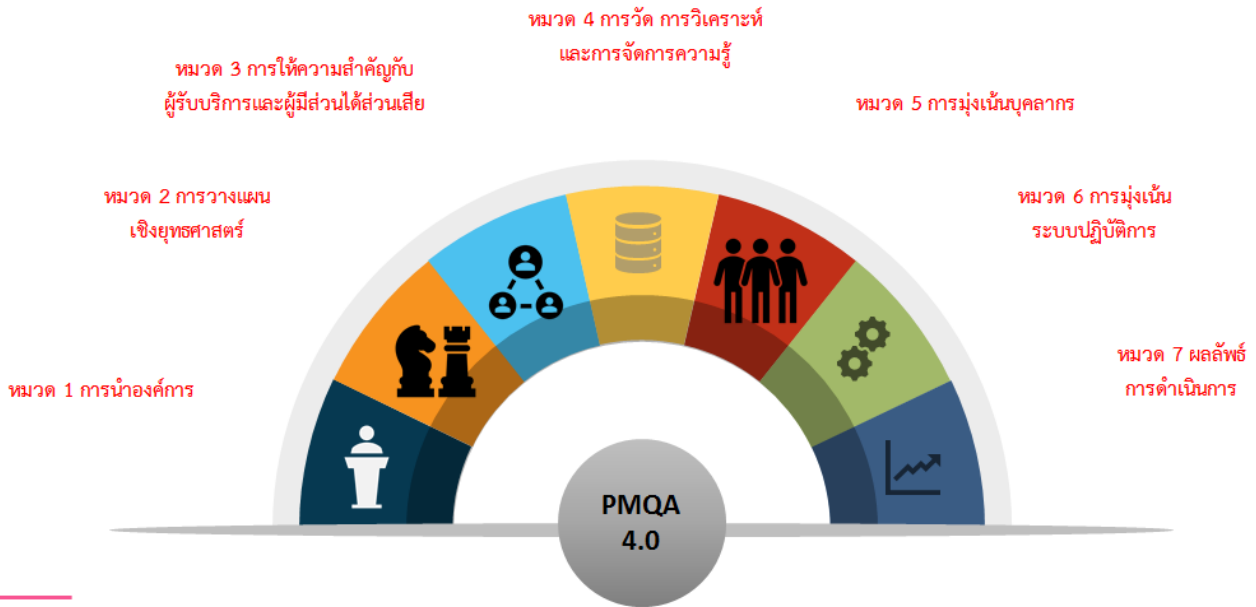
PMQA Checklist
ช่วยให้เกิดความชัดเจนในการดำเนินงานมากขึ้น

ตัวอย่าง หมวด 7



หมวดผลลัพธ์ (หมวด 7)
มีองค์ประกอบของหัวข้อการประเมินในแต่ละด้านเพื่อสะท้อนผลการดำเนินงานขององค์กร

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 ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมถึงต้องนำส่วนราชการไปสู่ การบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจของหน่วยงานได้

- การกำหนดทิศทางองค์การควรมีการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมถึงสถานะขององค์กร วิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ เช่น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ผลกระทบต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ข้อมูลด้านปัจจัยทางนโยบายและการเมือง ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางสังคม ปัจจัย ทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม และปัจจัยทางด้านข้อกฎหมายต่างๆ
- การกำหนดทิศทางองค์การควรมีรายละเอียดที่จะสามารถสร้างความเข้าใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันได้อย่างชัดเจน ซึ่งอาจพิจารณาจากหลักการ SMART ประกอบด้วย
 - 1) ความชัดเจน(Specific) มีรายละเอียดที่มีความชัดเจนอย่างเฉพาะเจาะจงและไม่คลุมเครือ
 - 2) วัดผลได้(Measurable) มีกลไกในการประเมินความสำเร็จของทิศทางที่กำหนดไว้
 - 3) บรรลุผลได้(Achievable) สามารถผลักดันและขับเคลื่อนไปสู่การบรรลุตามเป้าหมายของทิศทางที่กำหนดไว้ได้
 - 4) สอดคล้องกับข้อเท็จจริง (Realistic) มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ความท้าทายทางยุทธศาสตร์และความได้เปรียบทางยุทธศาสตร์ และ
 - 5) กรอบระยะเวลาที่ชัดเจน (Timely) กำหนดกรอบระยะเวลาในการบรรลุทิศทางดังกล่าวไว้ อย่างชัดเจน

การสื่อสารทิศทางและการตัดสินใจที่สำคัญ

- ผู้บริหารของส่วนราชการต้องสื่อสาร ทำความเข้าใจ กับบุคลากร ภาคประชาชน ภาคเอกชน และท้องถิ่นจากองค์กรภายนอก ให้มีความเข้าใจแนวทางการทำงานของส่วนราชการ ให้ความร่วมมือในการดำเนินการ และสร้างกลไกในการประสานความร่วมมือ ในการทำงานระหว่างกันในลักษณะของเครือข่าย ผลักดันให้เกิดการปรับปรุงงานที่มากขึ้นโดยการตั้งเป้าหมาย ที่ท้าทาย เพื่อผลักดันผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น
- การสื่อสารถ่ายทอดทิศทาง ผู้บริหารขององค์การควรมีบทบาทในการสื่อสารทิศทางที่กำหนดไว้ด้วยตนเองผ่านวิธีการต่างๆ ที่มีประสิทธิผล เพื่อสื่อสารทิศทางองค์การที่ได้กำหนดไว้ ไปสู่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยการสื่อสารควรเป็นไปในรูปแบบการสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง Two-way communication เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของการสื่อสาร รวมถึงอาจมีรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการเพื่อให้มีความเหมาะสมกับผู้ที่จะสื่อสารซึ่งมีพฤติกรรมและบริบทที่แตกต่างกัน
- การสื่อสารถ่ายทอดการตัดสินใจที่สำคัญ เมื่อองค์การต้องเผชิญกับเหตุการณ์ หรือการตัดสินใจที่มีความสำคัญ ผู้บริหารควรมีบทบาทด้วยตนเองในการสื่อสารประเด็นการตัดสินใจที่สำคัญขององค์การให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ

การสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์การ

- ผู้บริหารของส่วนราชการควรมีบทบาทในการกระตุ้น ส่งเสริม ผลักดัน สร้างบรรยากาศในองค์การ ให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นผลการดำเนินการ สร้างวัฒนธรรมองค์การ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

- ผู้บริหารของส่วนราชการควรสร้างสภาพแวดล้อมและจัดสรรทรัพยากรรวมถึงเครื่องมืออุปกรณ์หรือระบบงานที่จำเป็นอย่างเพียงพอและเหมาะสมในการทำงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จ บรรลุตามพันธกิจ อาทิเช่น การจัดโครงสร้างองค์การให้รองรับกับทิศทางการดำเนินงานและวัฒนธรรมขององค์การให้มีความคล่องตัว ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว การพัฒนาระบบงานและกระบวนการที่มีประสิทธิภาพที่สามารถรองรับการดำเนินงานของส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น
- ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติ ให้คำแนะนำช่วยเหลือในการดำเนินการ

การทบทวนผลการดำเนินงานและพัฒนาปรับปรุงโดยคำนึงถึงความยั่งยืนขององค์การ

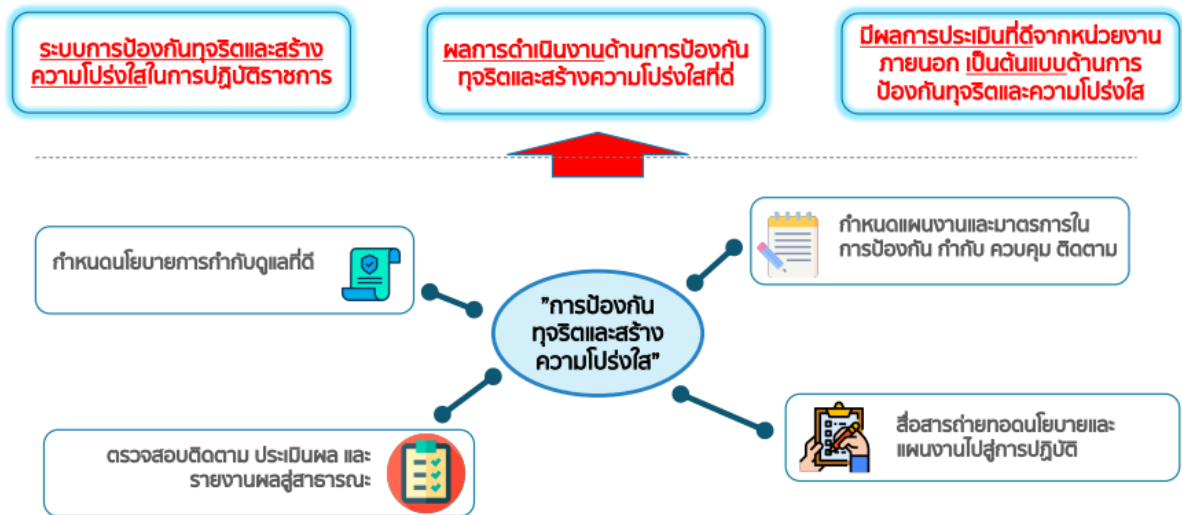
- การติดตาม ทบทวนและประเมินผลการดำเนินการ ควรมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญทั้งในระดับองค์การและระดับปฏิบัติการรวมถึงแผนงานที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารทราบสถานะผลการดำเนินงานและขีดความสามารถของส่วนราชการและประเด็นสำคัญที่ต้องดำเนินการหรือปรับปรุงอย่างเร่งด่วน
- การทบทวนวิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยม ทิศทางการดำเนินงานของส่วนราชการ ควรนำข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมจากหลายแหล่งในหลายมุมมอง และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของผู้ใช้ทันทีขณะใช้งาน เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในเชิงนโยบายที่มีประสิทธิภาพ
- การทบทวนผลการดำเนินงานและปรับปรุง ควรมีการประเมินและคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจเกิดขึ้น

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

Checklist 1.1 ระบบการนำองค์การที่สร้างความยั่งยืน

Basic	Advance	Significance
<p>B1: ผู้บริหารกำหนดทิศทางขององค์การที่ตอบสนองพันธกิจและภาระหน้าที่ของส่วนราชการ</p> <p>B2: ผู้บริหารสื่อสารถ่ายทอดทิศทางและการตัดสินใจที่สำคัญแบบสองทิศทางไปสู่ทุกระดับภายในองค์การ</p> <p>B3: ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ส่งเสริมนวัตกรรมและการเรียนรู้ของบุคลากร</p> <p>B4: ผู้บริหารติดตาม ทบทวนผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ</p>	<p>A1: ผู้บริหารกำหนดทิศทางขององค์การที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ</p> <p>A2: ผู้บริหารสื่อสารถ่ายทอดทิศทางไปสู่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p> <p>A3: ผู้บริหารได้นำผลการทบทวนมาปรับปรุงและพัฒนาทิศทาง การดำเนินงานขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมอย่างทันที่</p> <p>A4: ผู้บริหารนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสื่อสาร สนับสนุนการสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรม และ ทบทวนทิศทางการทำงาน</p>	<p>S1: ผู้บริหารกำหนดทิศทางเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน</p> <p>S2: ผู้บริหารคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคตและกำหนดทิศทางในการเตรียมการเชิงรุกเพื่อรองรับกับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น</p> <p>S3: ผู้บริหารสื่อสารผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินงานขององค์การไปสู่ประชาชนและสังคม</p>
<p>RB1: ทิศทางองค์การที่ชัดเจนสอดคล้องกับพันธกิจ สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ขององค์การ</p> <p>RB2: บุคลากรมีความเข้าใจทิศทางและให้ความร่วมมือผลักดันและขับเคลื่อน</p> <p>RB3: มีสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ส่งเสริมนวัตกรรมและการเรียนรู้ของบุคลากร</p>	<p>RA1: ทิศทางองค์การที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และความเปลี่ยนแปลงด้านยุทธศาสตร์</p> <p>RA2: ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภาคประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือในการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อน</p> <p>RA3: เกิดนวัตกรรมในการพัฒนากระบวนการหรือการให้บริการของส่วนราชการ</p>	<p>RS1: ทิศทางองค์การที่คำนึงถึงผลสัมฤทธิ์เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เตรียมการเชิงรุกเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต</p> <p>RS2: ทิศทางการดำเนินงานแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่นำไปสู่การสร้างประโยชน์สุขแก่ประชาชนและสังคมอย่างยั่งยืน</p>

1.2 ป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส



การกำหนดนโยบายการกำกับดูแลที่ดี

- นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี หมายถึง การประกาศเจตนารมณ์ขององค์กรที่จะดำเนินการ และกำหนดนโยบายตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยผู้บริหารต้องวางนโยบายเกี่ยวกับรัฐ สังคมและสิ่งแวดล้อม ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งกำหนดแนวทางปฏิบัติ และมาตรการหรือโครงการเพื่อให้บรรลุผลตามนโยบายขององค์กร

การสื่อสารนโยบายและถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

- สื่อสารนโยบายและถ่ายทอดผ่านช่องทางการสื่อสารและระบบการนำองค์การ ระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

การกำหนดแผนงานและมาตรการในการป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส

- กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงาน เป้าหมายการดำเนินงาน ความคาดหวังต่อผลการดำเนินงาน ด้านการป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส

การนำแผนงานและมาตรการการป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใสไปสู่การปฏิบัติ

- กำหนดภาระความรับผิดชอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อการดำเนินงานตามแผนงาน เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการนำไปปฏิบัติ

การตรวจสอบติดตาม ประเมินผล และรายงานผลสู่สาธารณะ

- กำหนดวิธีการและความถี่ในการตรวจสอบ ติดตามประเมินผล รวมทั้งรูปแบบการรายงานผลและช่องทางการเผยแพร่สู่สาธารณะ

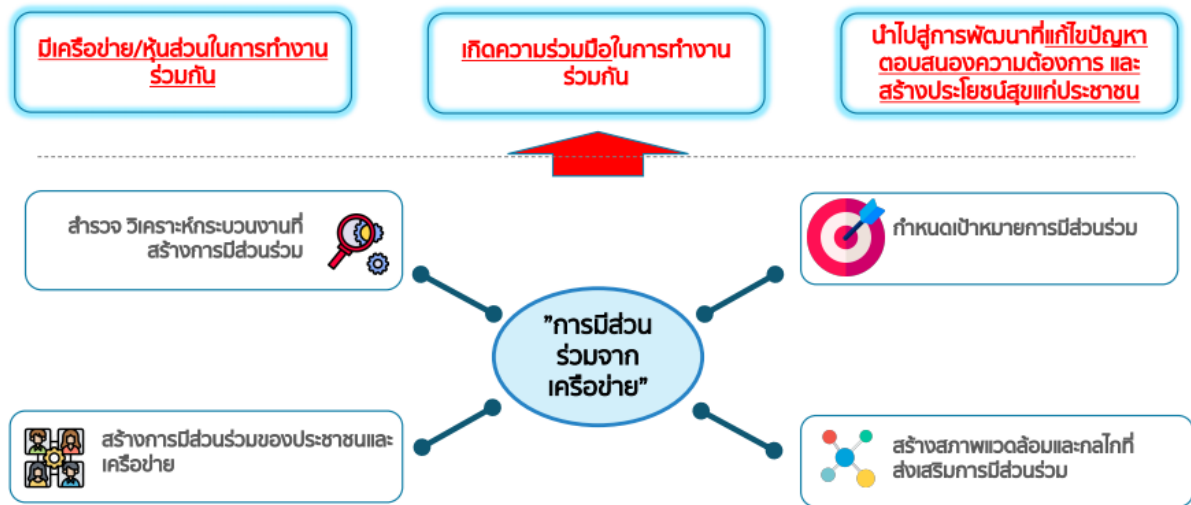
ระบบราชการซึ่งเป็นกลไกสำคัญของภาครัฐที่จะใช้ในการขับเคลื่อนการพัฒนาในด้านต่าง ๆ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 โดยจะต้องมีความโปร่งใสในการทำงาน ตรวจสอบได้ ผู้นำระดับสูงจะต้องให้ความสำคัญในการสร้างระบบในการกำกับดูแลองค์กร ทบทวนและติดตามผลการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ การดำเนินการต่าง ๆ สามารถตรวจสอบได้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร สามารถเปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ ของส่วนราชการให้กับสาธารณะได้ ไม่เอาเปรียบและต้องปกป้องผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม รวมทั้งการส่งเสริมในเรื่องจริยธรรมในการทำงานทั่วทั้งส่วนราชการ

ระดับ	ความหมาย
Basic	นโยบายและระบบการกำกับดูแลที่เสริมสร้างความโปร่งใสและการป้องกันทุจริต รวมทั้งระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ มีมาตรการที่ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติและการติดตามรายงานผลอย่างชัดเจน
Advance	การประเมินประสิทธิผลและตัววัดการป้องกันทุจริตและการสร้างความโปร่งใสภายในส่วนราชการและมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ การรายงานผลการดำเนินการของส่วนราชการต่อสาธารณะ และหน่วยงานบังคับบัญชา
Significance	ผลการประเมินความโปร่งใสในระดับองค์กรโดยองค์การอิสระระดับชาติหรือนานาชาติ เป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างต้นแบบด้านความโปร่งใส

Checklist 1.2 ป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส

Basic	Advance	Significance
<p>B1: กำหนดนโยบายและระบบการกำกับดูแลที่ดีและที่เสริมสร้างความโปร่งใสและการป้องกันทุจริต รวมทั้งระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>B2: สื่อสารประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ นโยบายและระบบการกำกับดูแลที่ดีและที่เสริมสร้างความโปร่งใสและการป้องกันทุจริตให้กับบุคลากรทั่วทั้งส่วนราชการ</p> <p>B3: กำหนดมาตรการและแผนงานเกี่ยวกับการป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใสในส่วนราชการในเชิงรุก (Proactive) และเชิงรับ (Passive)</p> <p>B4: กำหนดตัวชี้วัดในการตรวจติดตามป้องกันการทุจริต และติดตามรายงานผลอย่างชัดเจน</p> <p>B5: ปฏิบัติตามมาตรการและแผนงานเกี่ยวกับการป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส</p>	<p>A1: นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสื่อสารประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ นโยบายและระบบการกำกับดูแลที่ดีและที่เสริมสร้างความโปร่งใสและการป้องกันทุจริต</p> <p>A2: ค้นหาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice: BP) ด้านความโปร่งใส สร้างต้นแบบ (Role Model) ด้านความโปร่งใส</p> <p>A3: กำหนดตัววัดเพื่อประเมินประสิทธิผลการป้องกันทุจริตและการสร้างความโปร่งใสภายในส่วนราชการ</p> <p>A4: รายงานผลและเผยแพร่ผลการดำเนินงานด้านการป้องกันทุจริตและการสร้าง</p> <p>ความโปร่งใสสู่สาธารณะอย่างเปิดเผย</p> <p>A5: ทบทวนและปรับปรุงนโยบายและมาตรการด้านการป้องกันทุจริตและการสร้างความโปร่งใส</p>	<p>S1: ประเมินผลการดำเนินงานด้านการป้องกันทุจริตและการสร้างความโปร่งใสโดยองค์การอิสระระดับชาติหรือนานาชาติ</p>
<p>RB1: ประสิทธิภาพของนโยบายและระบบการกำกับดูแลที่ดีและที่เสริมสร้างความโปร่งใสและการป้องกันทุจริต รวมทั้งระบบการตรวจสอบ</p> <p>RB2: ประสิทธิภาพของการสื่อสารประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ นโยบายและระบบการกำกับดูแลที่ดีและที่เสริมสร้างความโปร่งใสและการป้องกันทุจริต</p> <p>RB3: ผลการดำเนินงานการป้องกันการทุจริต</p>	<p>RA1: ข้อมูลข่าวสารและผลการดำเนินการของส่วนราชการที่เปิดเผยมุ่งสู่สาธารณะให้ประชาชนและสังคมสามารถตรวจสอบได้</p>	<p>RS1: ผลการประเมินที่ดีจากหน่วยงานภายนอกที่น่าเชื่อถือในประเทศหรือต่างประเทศ ได้รับรางวัลหรือเป็นแบบอย่าง/ต้นแบบด้านการป้องกันทุจริตและการสร้างความโปร่งใส</p> <p>RS2: มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือมีต้นแบบในด้านความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน</p>

1.3 การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านการสร้างการมีส่วนร่วมจากเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก



การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม

- การบริหารราชการที่นำผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน การตัดสินใจ การดำเนินงาน และการประเมินผล
- การสำรวจ วิเคราะห์กระบวนการงานที่สามารถสร้างการมีส่วนร่วม
- สำรวจ วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทั้งภายในและภายนอกองค์กรในการสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงาน
 - กำหนดกลุ่มเป้าหมายในการมีส่วนร่วม
 - กำหนดระดับการมีส่วนร่วม

การสร้างสภาพแวดล้อมและกลไกที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม

- จัดระบบงานหรือวิธีการทำงาน การจัดโครงสร้าง และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่รัฐที่เอื้อต่อการเปิดโอกาสให้ประชาชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ

การสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่าย

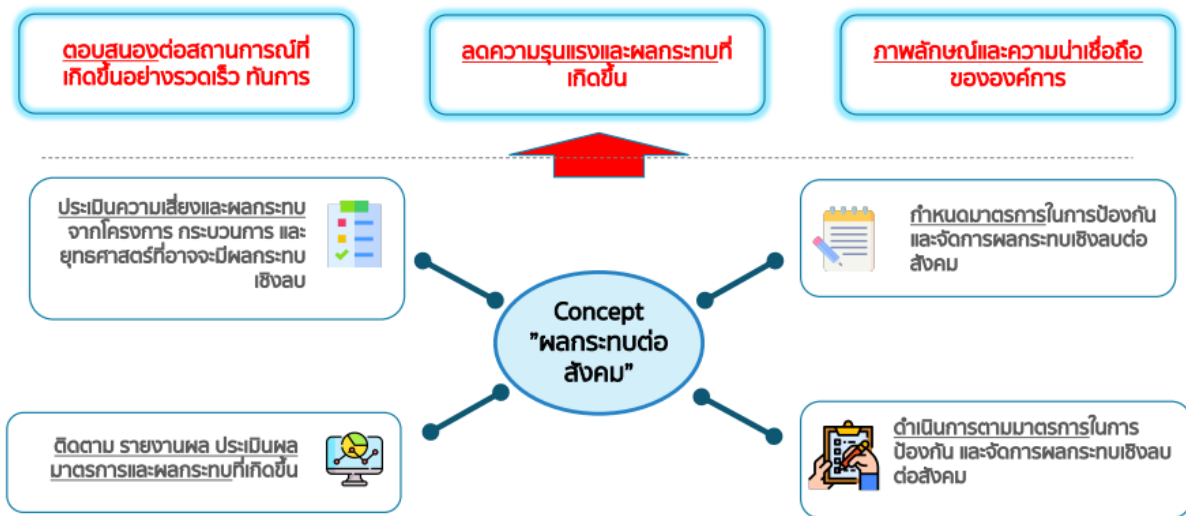
- ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน ตามตัวแบบของสมาคมการมีส่วนร่วมสากล (International Association for Public Participation - IAP2) ที่เรียกว่า Public Participation Spectrum ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมของประชาชนมี 5 ระดับ คือ 1) ระดับการให้ข้อมูลข่าวสาร (To Inform) 2) ระดับการปรึกษาหารือ (To Consult) 3) ระดับการเข้ามาเกี่ยวข้อง (To Involve) 4) ระดับความร่วมมือ (To Collaborate) และ 5) ระดับเสริมอำนาจประชาชน (Empower)
- เปิดกว้างให้ภาคส่วนอื่นๆ เข้ามามีส่วนร่วม มีโครงสร้างในแนวราบ ลักษณะของเครือข่ายมากขึ้น มีการเชื่อมโยงการทำงานภายในภาครัฐด้วยกันอย่างมีเอกภาพและ สอดประสานกัน
- สนับสนุนการทำงานเป็นทีมเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงการใช้ในการสร้างความมีส่วนร่วมของเครือข่ายให้ช่วยในการดำเนินการเพื่อ บรรลุภารกิจของส่วนราชการ
- กระตุ้น ส่งเสริม ผลักดันให้เกิดการปรับปรุง กระบวนการและการบริการผ่านเครือข่ายภาคเอกชน ให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด และเกิดนวัตกรรมที่สำคัญ มีผลกระทบสูง สอดคล้องกับนโยบาย และนำไปสู่ การแก้ปัญหา ที่สำคัญที่มีความซับซ้อน ซึ่งอาจไม่สามารถแก้ไขได้สำเร็จโดยส่วนราชการเพียงหน่วยงานเดียว อาจมีความจำเป็นที่จะต้องร่วมกันคิด ร่วมกันวิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหากับภาคประชาชนและ หน่วยงานอื่นๆ ซึ่งจะส่งผลให้ได้มุมมองที่หลากหลาย ในการแก้ไขปัญหาที่สำคัญและซับซ้อนให้สำเร็จ ตามวัตถุประสงค์

ระดับ	ความหมาย
Basic	การสื่อสารและการสร้างสภาพแวดล้อมภายในเพื่อให้มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การสร้างกลไกที่เอื้อให้ประชาชนและเครือข่ายภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน
Advance	การตั้งเป้าหมายท้าทาย และการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมของกระบวนการและการบริการผ่านเครือข่ายภาคประชาชน ภาคเอกชน และท้องถิ่น
Significance	การสร้างนวัตกรรมที่มีผลกระทบสูงและเชิงนโยบายที่นำไปสู่การแก้ปัญหามีความซับซ้อน

Checklist 1.3 การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านการสร้างการมีส่วนร่วมจากเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก

Basic	Advance	Significance
<p>B1: สํารวจ วิเคราะห์พันธกิจ ยุทธศาสตร์ กระบวนการ หรือโครงการที่สามารถสร้างการมีส่วนร่วม</p> <p>B2: กำหนดเป้าหมายของการมีส่วนร่วมที่ชัดเจน และสื่อสารเป้าหมายดังกล่าวให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง</p> <p>B3: สร้างสภาพแวดล้อมและกลไกเพื่อขับเคลื่อนการมีส่วนร่วม และกลไกในการเปิดเผยข้อมูลให้ประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการปฏิบัติราชการ</p>	<p>A1: กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่ท้าทาย</p> <p>A2: ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมของกระบวนการและการบริการผ่านเครือข่ายภาคประชาชน ภาคเอกชน และท้องถิ่น</p> <p>A3: นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการสร้างสภาพแวดล้อมกลไกและดำเนินการมีส่วนร่วม</p>	<p>S1: สร้างนวัตกรรมเชิงนโยบายที่ส่งผลกระทบต่อสูงในระดับประเทศ โดยมีเครือข่ายภายนอกเข้าร่วมดำเนินการ</p>
<p>RB1: มีเครือข่ายในรูปแบบของภาคีเครือข่าย หรือหุ้นส่วนที่เป็นรูปธรรมในการทำงานร่วมกับส่วนราชการ</p> <p>RB2: เกิดความร่วมมือ การมีส่วนร่วมของเครือข่ายในการร่วมกันคิดวิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาหารือร่วมกับส่วนราชการ</p>	<p>RA1: ได้รับการยอมรับซึ่งกันและกันในผลของการพัฒนาที่เกิดขึ้น ก่อให้เกิดประโยชน์กับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม/ภาคประชาชนที่เข้ามามีส่วนร่วม</p>	<p>RS1: ผลกระทบเชิงบวกในระดับประเทศ จากนวัตกรรมเชิงนโยบาย และนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อนจากการทำงานร่วมกันกับเครือข่าย</p> <p>RS2: ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง รวมทั้ง ผลของการพัฒนาที่เกิดประโยชน์ต่อคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน สังคม และประเทศชาติอย่างยั่งยืน</p>

1.4 การคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและการมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์



การประเมินผลกระทบจากโครงการ กระบวนการ และยุทธศาสตร์ที่อาจจะมีผลกระทบต่อสังคม

- รับฟังข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ หรือประเด็นสำคัญที่เครือข่ายได้รับที่เกี่ยวกับความกังวล ของสาธารณะที่มีต่อส่วนราชการ

การกำหนดมาตรการในการป้องกัน และจัดการผลกระทบที่มีความชัดเจน

- แสดงรายละเอียดของมาตรการอย่างชัดเจน เช่น กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ หน่วยงานรับผิดชอบ การบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

การดำเนินการตามมาตรการในการป้องกัน และจัดการผลกระทบ

- กำหนดระยะเวลาดำเนินการและผลลัพธ์ที่คาดหวัง

การติดตาม รายงานผล ประเมินผลมาตรการและผลกระทบ

- กำหนดวิธีการและความถี่ในการตรวจสอบ ติดตามประเมินผล รวมทั้งรูปแบบการรายงานผล
- การดำเนินงานของส่วนราชการจะต้องไม่ทำให้สังคมได้รับความเดือดร้อนหรือผลกระทบเชิงลบจากการดำเนินการ ซึ่งอาจจะเกิดได้โดยที่ส่วนราชการไม่ได้ตั้งใจ ทั้งที่มาจากการผลิต บริการ หรือการปฏิบัติงานของส่วนราชการ และเมื่อเกิดเหตุการณ์ผลกระทบเชิงลบต่อสังคมแล้ว ส่วนราชการจะต้องแก้ไข เยียวยา โดยเร่งด่วนที่สุดเท่าที่ทำได้ เพื่อให้ผลกระทบนั้นบรรเทาและหายไปเร็วที่สุด
- ผลกระทบที่เกิดขึ้นอาจส่งผลต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กร อาจทำให้ในอนาคตประชาชนหรือเครือข่ายต่าง ๆ ไม่ศรัทธาและไม่ให้ความร่วมมือในการดำเนินการ ของส่วนราชการ ส่งผลเสียในระยะยาว

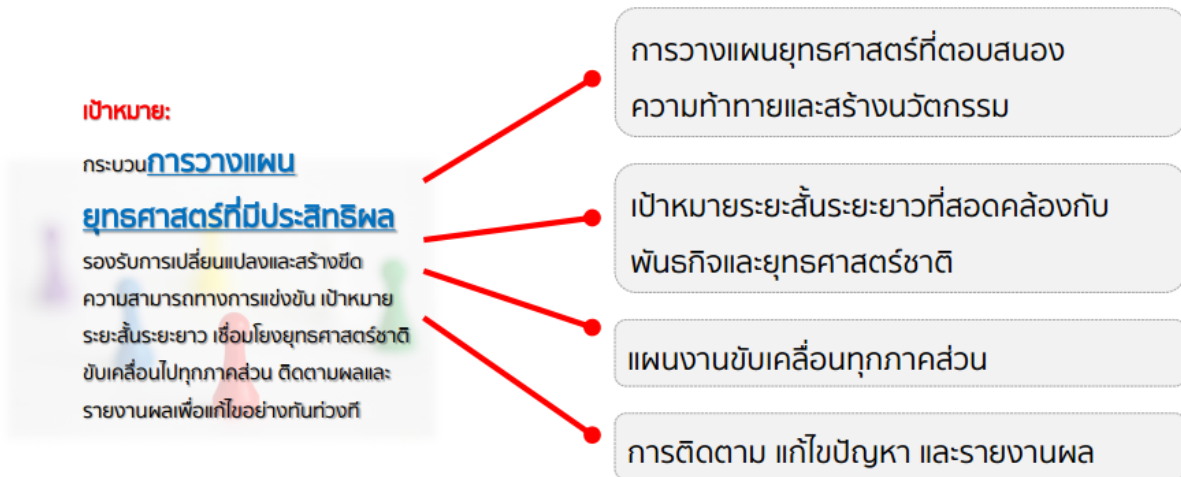
- การสร้างความร่วมมือของบุคลากรและเครือข่ายในการเฝ้าระวังผลกระทบเชิงลบต่อสังคม จะช่วยให้การป้องกันแก้ไขปัญหาเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการเฝ้าระวังนั้นทำได้โดยบุคลากร ของส่วนราชการ ซึ่งอาจมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการเฝ้าติดตาม เฝ้าระวัง วิเคราะห์แนวโน้มของผลกระทบ ที่อาจจะเกิดขึ้น และวางแผนการแก้ไข ติดตาม เพื่อให้เหตุการณ์นั้นไม่เกิดขึ้น แต่ในปัจจุบันการเฝ้าระวัง โดยบุคลากรภายในเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่วนราชการจำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือจากเครือข่ายภายนอก ซึ่งเป็นผู้ที่มีความใกล้ชิดกับสังคม หรือ ประชาชน ทำให้สามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่อาจจะเกิดผลกระทบในเชิงลบของสังคมได้อย่าง ครบถ้วน ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น
- การประเมินความเสี่ยงของโครงการหรือแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ เพื่อให้ทราบถึงประเด็นที่ อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จตามโครงการหรือแผนปฏิบัติการ และจัดให้มี การปรับปรุงโครงการ/ แผนปฏิบัติการหรือจัดทำแผนงานรองรับเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และทำให้โครงการ/แผนงานประสบความสำเร็จ

ระดับ	ความหมาย
Basic	การประเมินและติดตามโครงการ กระบวนการ และยุทธศาสตร์ที่อาจจะมีผลกระทบเชิงลบต่อสังคม การติดตามตัวชี้วัดและการดำเนินการขององค์การอย่างต่อเนื่อง
Advance	การติดตามรายงานผลกระทบ โดยผ่านกลไกการสื่อสารและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาอย่างทันการณ์
Significance	การติดตามผลการดำเนินการและผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และผลกระทบที่มีต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม

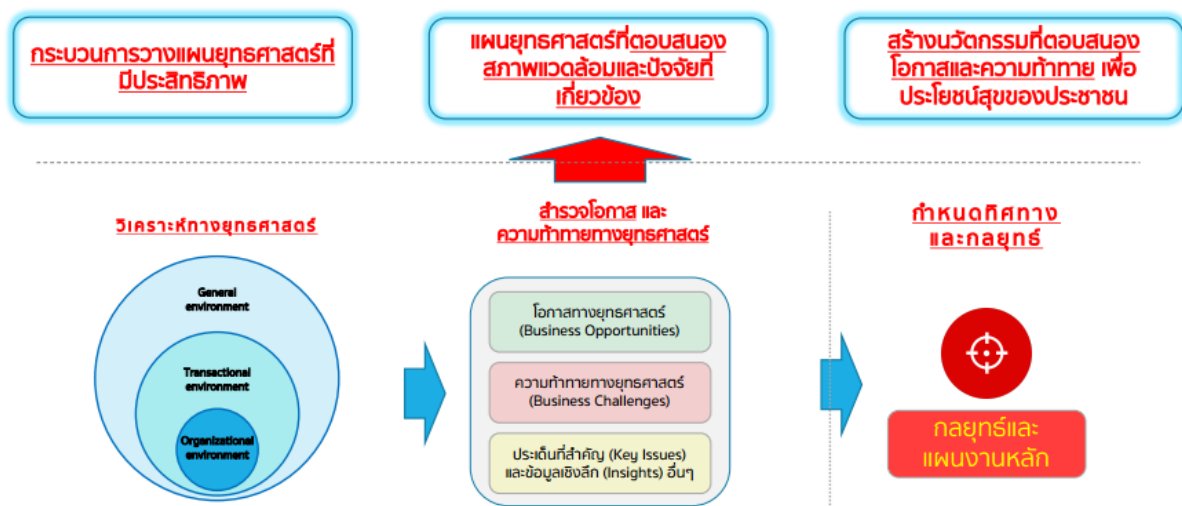
Checklist 1.4 การคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและการมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์

Basic	Advance	Significance
<p>B1: ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบของโครงการ กระบวนการ และยุทธศาสตร์ที่อาจมีผลกระทบเชิงลบต่อสังคม</p> <p>B2: กำหนดมาตรการและดำเนินการตามมาตรการป้องกันและแก้ไขผลกระทบเชิงลบต่อสังคมที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานของหน่วยงาน</p> <p>B3: กำหนดตัวชี้วัดและติดตามการดำเนินการและผลลัพธ์ที่มีต่อการจัดการผลกระทบเชิงลบต่อสังคม</p>	<p>A1: รับฟังข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ หรือประเด็นสำคัญที่เครือข่ายได้รับที่เกี่ยวกับความกังวลของสาธารณะที่มีต่อส่วนราชการ</p> <p>A2: สร้างกลไกการมีส่วนร่วมในการดำเนินการด้านผลกระทบเชิงลบต่อสังคม</p> <p>A3: ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินการตามมาตรการ ติดตาม และรายงานด้านผลกระทบเชิงลบต่อสังคม</p>	<p>S1: ติดตามการดำเนินการและประเมินผลกระทบทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และนำไปสู่การสร้างสารสนเทศเชิงลึกที่เชื่อมโยงกับผลกระทบที่มีต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข หรือสิ่งแวดล้อม</p> <p>S2: นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการดำเนินการ และติดตามผลกระทบเชิงลบต่อสังคมที่เชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก หรือใช้ฐานข้อมูลร่วมกัน</p>
<p>RB1: ผลการดำเนินการตามมาตรการและผลการติดตามตัวชี้วัดเชิงลบที่มีต่อสังคม</p>	<p>RA1: ตอบสนองและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างครอบคลุม ครบถ้วน รวดเร็ว ทันเวลาที่และมีประสิทธิภาพ</p> <p>RA2: ลดความรุนแรงหรือกำจัดความเดือดร้อนหรือผลกระทบเชิงลบต่อสังคม</p>	<p>RS1: ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรในด้านการบริหารจัดการผลกระทบเชิงลบต่อสังคม</p> <p>RS2: ลดความรุนแรงหรือกำจัดผลกระทบที่มีต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข หรือสิ่งแวดล้อม</p>

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์



2.1 แผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทาย และสร้างนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง



การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

- เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ได้อย่างเหมาะสม กลไกที่สำคัญในการบริหารยุทธศาสตร์คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (Environmental Analysis) ปัจจัยต่างๆ เพื่อให้ทราบถึงบริบทต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่องค์กรต้องเผชิญ อันจะนำไปสู่การวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อรองรับได้อย่างเหมาะสมต่อไป
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน องค์กรสามารถนำเครื่องมือต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการวิเคราะห์ โดยต้องพิจารณาเลือกเครื่องมือทางการจัดการที่มีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร และนำมาใช้ในการตัดสินใจต่อไป

- นอกจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรแล้ว องค์กรควรมีการพิจารณาความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งการวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงสำหรับรูปแบบของอนาคตที่มีความแน่นอนควรมีการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อนำไปสู่การคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลง (Forecasting) และรูปแบบของการอนาคตที่ไม่แน่นอนคือการวิเคราะห์ Scenario เป็นต้น

การวิเคราะห์ความท้าทายทางยุทธศาสตร์และโอกาสทางยุทธศาสตร์

- ในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ไม่ควรคำนึงถึงเพียงมุมมองของความท้าทายทางยุทธศาสตร์เพื่อรองรับเพียงเท่านั้น แต่องค์กรควรให้ความสำคัญกับการใช้จุดแข็งที่มีในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่าน “โอกาสทางยุทธศาสตร์” ให้ได้มากที่สุด

การกำหนดยุทธศาสตร์

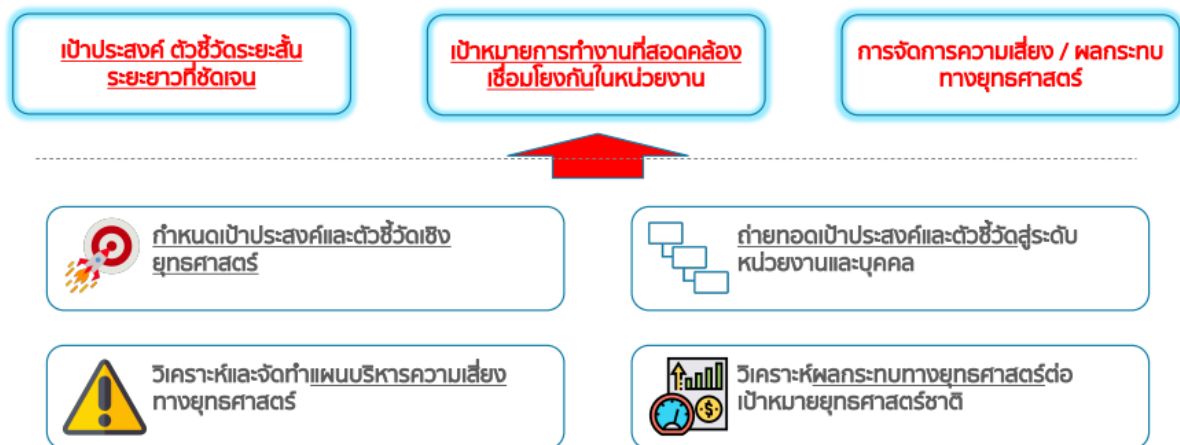
- กำหนดยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทายและเพิ่มความได้เปรียบให้องค์กร

ระดับ	ความหมาย
Basic	กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบทั้งระยะสั้นและระยะยาวตอบสนองความต้องการของประชาชนและบรรลุปันธกิจของส่วนราชการ แนวทางการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ
Advance	แผนยุทธศาสตร์ตอบสนองความท้าทายของส่วนราชการ มีการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต และแผนรองรับเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการนำระบบดิจิทัลมาใช้)
Significance	สร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ใหม่ ๆ ที่นำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชนและการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

Checklist 2.1 แผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทาย และสร้างนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง

Basic	Advance	Significance
<p>B1: จัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อพันธกิจของส่วนราชการ ความต้องการของประชาชน และสภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์</p> <p>B2: สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์</p> <p>B3: สื่อสารถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติไปสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างครอบคลุม</p>	<p>A1: วิเคราะห์และคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต</p> <p>A2: จัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อเตรียมการรองรับโอกาสและความท้าทายทางยุทธศาสตร์ที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว</p> <p>A3: นำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และขับเคลื่อนการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ขององค์กร</p>	<p>S1: บูรณาการแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานกับยุทธศาสตร์หรือแผนงานของหน่วยงานภายนอกเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ใหม่ ๆ</p> <p>S2: วิเคราะห์และเชื่อมโยงผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์กับยุทธศาสตร์และเป้าหมายในระดับประเทศ</p>
<p>RB1: แผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจน ตอบสนองต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง</p> <p>RB2: แผนยุทธศาสตร์ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ</p> <p>RB3: บุคลากรภายในองค์กร ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญรับรู้และเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์และบทบาทในการมีส่วนร่วมขับเคลื่อนผลักดันยุทธศาสตร์ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้</p>	<p>RA1: แผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อโอกาส ความท้าทายทางยุทธศาสตร์ และความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต</p>	<p>RS1: แผนยุทธศาสตร์ที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลหรือนวัตกรรมเข้ามาสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ใหม่ ๆ</p> <p>RS2: แผนยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงไปสู่การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ใหม่ ๆ ที่นำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชน</p> <p>และการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศทั้งในระยะสั้นและระยะยาว</p>

2.2 เป้าหมายยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวสอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ชาติ



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

ระดับ	ความหมาย
Basic	การกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อพันธกิจของส่วนราชการทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งการสร้างการเปลี่ยนแปลง
Advance	มีการวิเคราะห์ผลกระทบของเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นกับยุทธศาสตร์ชาติทั้งระยะสั้นและระยะยาว
Significance	มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์การและผลกระทบทั้งทางตรง ทางอ้อมที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อมของประเทศ

Checklist 2.2 เป้าหมายยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวสอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ชาติ

Basic	Advance	Significance
<p>B1: กำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความชัดเจน สร้างการเปลี่ยนแปลงทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์และทิศทางที่กำหนดไว้</p> <p>B2: ถ่ายทอดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล</p>	<p>A1: วิเคราะห์ผลกระทบของเป้าประสงค์และตัวชี้วัด ที่มีผลต่อบรรลุยุทธศาสตร์ชาติทั้งระยะสั้นและระยะยาวในมิติต่าง ๆ</p>	<p>S1: วิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กรและผลกระทบทางตรง ทางอ้อมที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อมของประเทศ</p>
<p>RB1: เป้าประสงค์และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความชัดเจนทั้งระยะสั้นและระยะยาว</p> <p>RB2: หน่วยงานและบุคลากรทุกระดับและทุกคน รับทราบภาระหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และทิศทางที่กำหนดไว้</p>	<p>RA1: ผลการวิเคราะห์ผลกระทบของเป้าประสงค์และตัวชี้วัด ที่มีผลต่อยุทธศาสตร์ชาติทั้งระยะสั้นและระยะยาวในมิติต่าง ๆ</p>	<p>RS1: ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กรและผลกระทบทางตรง ทางอ้อมที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อมของประเทศ</p>

2.3 แผนงานขับเคลื่อนลงไปทุกภาคส่วน



การบริหารโครงการ

1. ริเริ่มโครงการ (Initiating):

แผนปฏิบัติการ (Action Plan) คือกลไกในการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน ดังนั้นการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ดีจะต้องเป็นกลไกในการขับเคลื่อนให้เป้าประสงค์และตัวชี้วัดบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. วางแผนโครงการ (Planning):

การทำน้อยได้มาก : เนื่องด้วยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้นการมุ่งเน้นในเรื่องที่สำคัญจึงเข้ามามีบทบาทอย่างมากในการทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่วนราชการควรมีการพิจารณาให้ความสำคัญกับเรื่องที่มีความสำคัญและทุ่มเททรัพยากรที่มีอยู่ไปกับเรื่องที่มีความสำคัญที่สอดคล้องกับพันธกิจ ยุทธศาสตร์ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์การ ซึ่งส่วนราชการสามารถนำหลักการที่มีความสัมพันธ์กับแนวคิดทำน้อยได้มาก อาทิเช่น หลักการพาเรโต (กฎ 80:20) คือการให้ความสำคัญในการทุ่มเททรัพยากรไปกับงาน 20% ที่ส่งผลลัพธ์กลับมา 80% มากกว่าการทุ่มเททรัพยากรไปกับงาน 80% ที่ให้ผลลัพธ์เพียงแค่ 20% หรือการนำแนวความคิด OKRs เข้ามาคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่สำคัญที่สุด 3 เรื่อง และตัวชี้วัดไม่เกิน 3 ตัวภายใต้แต่ละเรื่องในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งจะทำให้องค์การและบุคลากรที่มีความเกี่ยวข้องในทุกระดับทราบว่าเป็นเรื่องใดที่เป็นเรื่องสำคัญที่องค์การควรมุ่งเน้นในช่วงเวลานั้น ๆ เป็นต้น

การสร้างคุณค่า : คือสิ่งที่องค์การควรมุ่งเน้นให้ความสำคัญ เพื่อสร้างคุณค่าที่ตอบสนองและสัมพันธ์กับความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพราะหากคุณค่าที่นำเสนอไม่สอดคล้องและสัมพันธ์กับสิ่งที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการ นั่นหมายความว่าผลผลิตที่นำเสนอไม่ตอบโจทย์สิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ ซึ่งการสร้างคุณค่าสามารถนำหลักการ Value Proposition Canvas มาใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสินค้าและบริการที่นำเสนอ กับสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ 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
<p>B1: ถ่ายทอดเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน</p> <p>B2: สื่อสารถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่บุคลากรภายในและหน่วยงานภายนอกที่มีความเกี่ยวข้องอย่างครอบคลุม</p>	<p>A1: วิเคราะห์และพิจารณาแผนปฏิบัติการที่เน้นการเกิดประสิทธิภาพ (การทำน้อยได้มาก) และการสร้างคุณค่าแก่ประชาชน (Public value)</p> <p>A2: นำเทคโนโลยีดิจิทัลหรือนวัตกรรมเข้ามาใช้กับแผนปฏิบัติการในการเพิ่มประสิทธิภาพและปรับปรุงการให้บริการ การดำเนินงาน การลดต้นทุน ลดข้อผิดพลาด และการทำงานซ้ำ</p>	<p>S1: จัดทำแผนด้านบุคลากรทั้งการพัฒนาขีดความสามารถและอัตรากำลังที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ และรองรับการเปลี่ยนแปลง</p> <p>S2: บูรณาการแผนปฏิบัติการร่วมกับเครือข่ายเพื่อไปสู่ความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ</p> <p>S3: คาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ</p> <p>S4: สร้างความสัมพันธ์และปรับกลไกแผน/งบประมาณให้เกิดการบูรณาการโดยยึดพื้นที่เป็นหลัก [ระดับจังหวัด]</p>
<p>RB1: แผนปฏิบัติการที่รองรับยุทธศาสตร์และครอบคลุมทุกส่วนงานอย่างชัดเจนและครอบคลุม</p> <p>RB2: บุคลากรภายในและหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการมีความเข้าใจในแผนปฏิบัติการและสามารถปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้อง</p>	<p>RA1: แผนปฏิบัติการที่เน้นการเกิดประสิทธิภาพ(การทำน้อยได้มาก) และคำนึงถึงการสร้างคุณค่าแก่ประชาชน (Public value)</p>	<p>RS1: เครือข่ายภายในและภายนอกมีส่วนในกลไกการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนให้เกิดความสำเร็จ</p> <p>RS2: ประสิทธิภาพของแผนปฏิบัติการที่มีการใช้ทรัพยากรด้านต่างๆ ร่วมกับเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก</p>

2.4 การติดตามผล การแก้ไขปัญหา และการรายงานผล



ระบบและกลไกการติดตามและรายงานผล

- การวิเคราะห์และคาดการณ์ผลการดำเนินงาน
- การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน
- การคาดการณ์เป้าหมายผลการดำเนินการควรแสดงให้เห็นภาพอย่างชัดเจน โดยอาจจัดทำในรูปแบบกราฟที่แสดงแนวโน้มผลการดำเนินการที่ผ่านมา 3 ปี หรืออาจเทียบผลการดำเนินการของคู่เปรียบเทียบและนำผลการคาดการณ์มาวิเคราะห์แนวโน้มเพื่อกำหนดเป้าหมายการดำเนินการในอนาคต สามารถดำเนินการดังนี้
 - 1) การกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ในการติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ โดยตัวชี้วัดที่กำหนดแต่ละแผนปฏิบัติการควรเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องต่อความสำเร็จขององค์กร และเชื่อมโยงถึงระดับผู้ปฏิบัติ โดยครอบคลุมกระบวนการหลัก ซึ่งส่งผลถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด
 - 2) เมื่อได้เป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับองค์กรแล้ว จะต้องมีการแปลงเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเหล่านั้นไปสู่เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงาน และถึงระดับบุคคลในที่สุด เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ลงสู่ทุกระดับในองค์กร และเกิดระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
 - 3) การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล (Individual Scorecard)
 - 4) การกำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดที่ใช้ในการติดตามแผนปฏิบัติการควรมีการคาดการณ์ ผลการดำเนินการในอนาคตควรเปรียบเทียบคู่แข่งคู่เทียบเคียง และผลการดำเนินการที่ผ่านมา

- การคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมในการแข่งขันทำให้พบและสามารถลดอุปสรรคในทางการแข่งขันได้ ทราบถึงผลกระทบที่จะมีในระยะสั้น และสามารถระบุถึงโอกาสที่มีในสภาพการแข่งขันได้วิธีการที่ใช้ในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตมีหลากหลายรูปแบบ เช่น การจำลองเหตุการณ์ (Scenario) เป็นต้น
- การคาดการณ์ผลการดำเนินการจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ผู้บริหารใช้ตัดสินใจ จะทำให้เห็นว่าเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ต่ำเกินไปหรือไม่ หรือควรที่จะกำหนดใหม่ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรต่อไป ควรทำการคาดการณ์ผลการดำเนินการใน 2 - 5 ปี เพื่อทำการพัฒนาผลการดำเนินการ และติดตามความก้าวหน้าตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้
- การคาดการณ์และจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศจังหวัด เป็นการพัฒนาระบบข้อมูลมาตรฐานกลาง (Benchmarking) (133 ตัวชี้วัด) ของกระทรวงมหาดไทย ตามโครงการพัฒนาศักยภาพในการเชื่อมโยงและจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อสนับสนุนการพัฒนาในระดับพื้นที่ให้นำไปใช้ปฏิบัติได้จริง

การทบทวนและปรับปรุงแผน

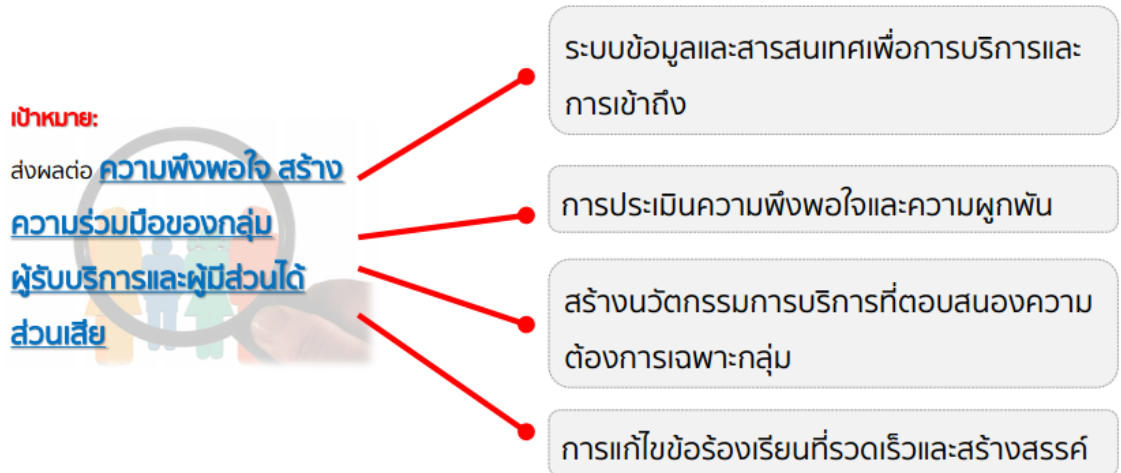
- การรายงานและเผยแพร่ผลการดำเนินงาน
- การเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ เป็นการดำเนินการตามแนวทางการป้องกันทุจริตและเสริมสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ เพื่อให้ประชาชนสามารถตรวจสอบและสืบค้นข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง ทันสมัย ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ตามแนวทาง Open Data Integrity and Transparency Assessment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

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

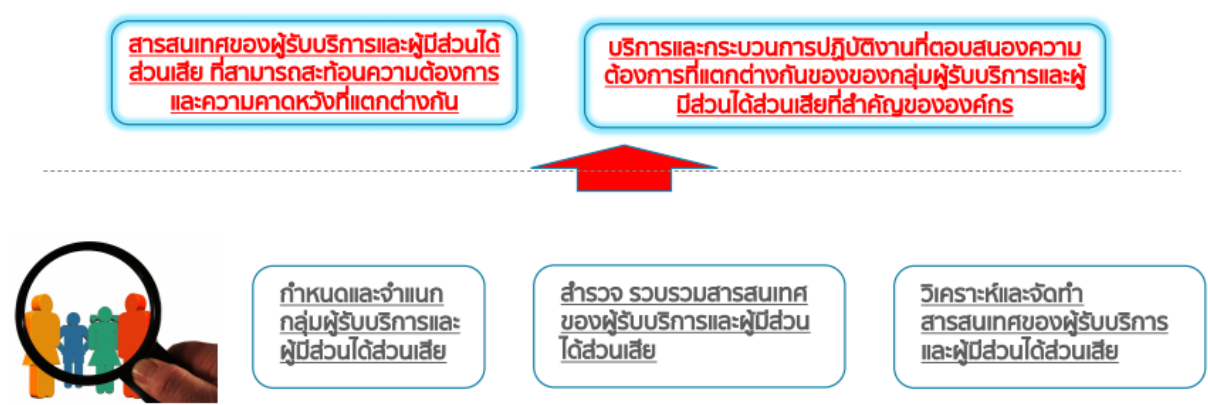
Checklist 2.4 การติดตามผล การแก้ไขปัญหา และการรายงานผล

Basic	Advance	Significance
<p>B1: จัดทำระบบและกลไกการติดตามและรายงานผลการดำเนินการของตัวชี้วัด แผนปฏิบัติการ และยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว</p> <p>B2: ติดตามผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว</p> <p>B3: เตรียมการแก้ไขปัญหาในกรณีที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายและแผนงานที่กำหนดไว้</p> <p>B4: รายงานผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการแก่ผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>B5: เผยแพร่และรายงานผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวแก่สาธารณะ</p>	<p>A1: คาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่อาจจะมีผลกระทบต่อแผนยุทธศาสตร์และผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่อาจเกิดขึ้น</p> <p>A2: ทบทวนและปรับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงอย่างทันกาล</p> <p>A3: นำเทคโนโลยีดิจิทัล และข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการคาดการณ์และจัดทำฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ</p> <p>A4: นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการคาดการณ์และจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศจังหวัดเพื่อการวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด/งบประมาณ และการติดตามประเมินผล [ระดับจังหวัด]</p>	<p>S1: ติดตามสถานการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการตามแผน และสามารถวิเคราะห์ได้ว่าปัญหาเกิดที่ใด และจะส่งผลต่อการปฏิบัติการอย่างไร</p> <p>S2: เตรียมการเชิงรุกเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากภายในและภายนอกและการปรับแผน ที่ตอบสนองทันเวลา เชิงรุก อย่างมีประสิทธิภาพ (Proactive and effective)</p>
<p>RB1: ผลการดำเนินการของตัวชี้วัด แผนปฏิบัติการ และยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว</p>	<p>RA1: แผนปฏิบัติการมีความยืดหยุ่นในการปรับให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงและทันต่อสถานการณ์</p>	<p>RS1: ประสิทธิภาพของแผนยุทธศาสตร์ในเชิงรุกที่สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง</p>

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



3.1 ระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อการบริการและการเข้าถึง



- การกำหนดและจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การรวบรวมและวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การจัดทำข้อมูลและสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การเชื่อมโยงข้อมูลและสารสนเทศไปสู่การกำหนดนโยบายและการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน

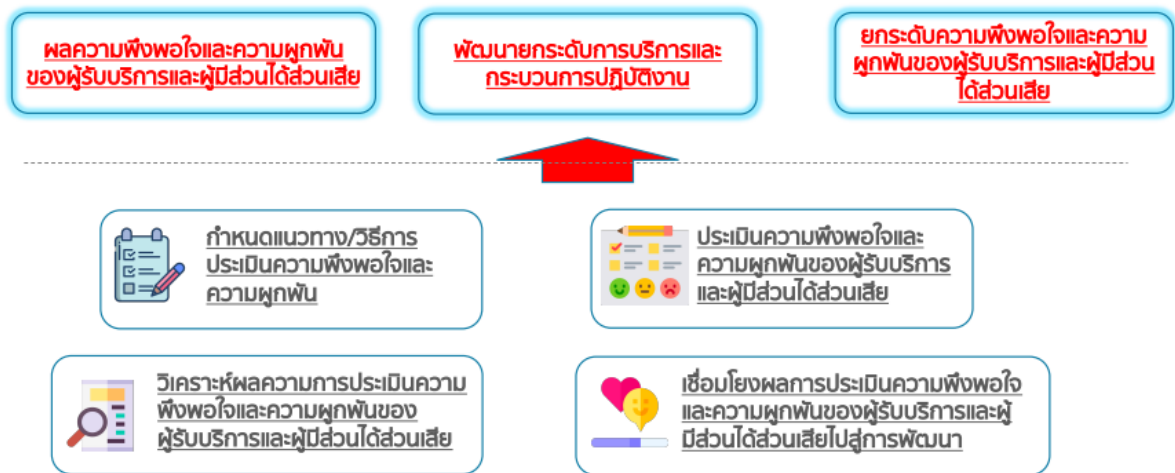
ระดับ	ความหมาย
Basic	การใช้ข้อมูลและสารสนเทศ ของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่าง (Customer centric)
Advance	การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ (รวมทั้งเทคโนโลยีดิจิทัล) เพื่อค้นหาความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อตอบสนองความต้องการ ที่แตกต่างได้อย่าง มีประสิทธิภาพ (Digital technology, Customer centric)

ระดับ	ความหมาย
Significance	การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งภายในและภายนอก (รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม) เพื่อวางนโยบายเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Actionable policy solution)

Checklist 3.1 ระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อการบริหารและการเข้าถึง

Basic	Advance	Significance
<p>B1: ระบุกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร</p> <p>B2: รับฟังเสียงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มผ่านช่องทางที่เหมาะสมเพื่อแสวงหาความต้องการและความคาดหวัง</p> <p>B3: วิเคราะห์และจัดทำสารสนเทศที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำไปสร้างบริการและกระบวนการปฏิบัติงานที่ตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกัน</p>	<p>A1: วิเคราะห์และจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะกลุ่ม (Segment)</p> <p>A2: วิเคราะห์และค้นหาสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเชิงลึก (Insight) เพื่อค้นหาความต้องการที่แตกต่างกันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะกลุ่ม</p> <p>A3: ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการค้นหาวิเคราะห์ หรือตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะกลุ่ม</p>	<p>S1: วิเคราะห์และค้นหาสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเชิงลึก (Insight) เพื่อค้นหาความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล</p> <p>S2: ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และข้อมูลสารสนเทศทั้งภายในและภายนอกองค์กรในการค้นหา วิเคราะห์ หรือตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละบุคคล</p> <p>S3: กำหนดนโยบายเชิงรุก สร้างบริการและกระบวนการปฏิบัติงานที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลทั้งปัจจุบันและอนาคต</p>
<p>RB1: สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สามารถสะท้อนความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>RB2: การบริการและกระบวนการปฏิบัติงานที่สามารถตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>RA1: สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สามารถสะท้อนความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะกลุ่ม</p> <p>RA2: การบริการและกระบวนการปฏิบัติงานที่สามารถตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>RS1: สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สามารถสะท้อนความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละบุคคล</p> <p>RS2: บริการและกระบวนการปฏิบัติงานที่ตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรแต่ละบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ</p>

3.2 การประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน



การประเมินความพึงพอใจ

- การประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจใช้วิธีที่หลากหลาย เช่น การสำรวจอย่างเป็นทางการ การรับข้อมูลป้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ข้อร้องเรียน รายงานจากบุคลากรระดับปฏิบัติการ อัตราความสำเร็จของการทำธุรกรรม การรวบรวมสารสนเทศจากเว็บไซต์
- การประเมินความไม่พึงพอใจ ไม่ควรพิจารณาเพียงแค่ข้อที่ได้คะแนนความพึงพอใจน้อย แต่ควรแยกการประเมินความไม่พึงพอใจออกมาต่างหาก เพื่อวิเคราะห์ถึงต้นเหตุของปัญหาและทำให้สามารถแก้ไขปัญหาย่างเป็นระบบเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต

การประเมินความผูกพัน

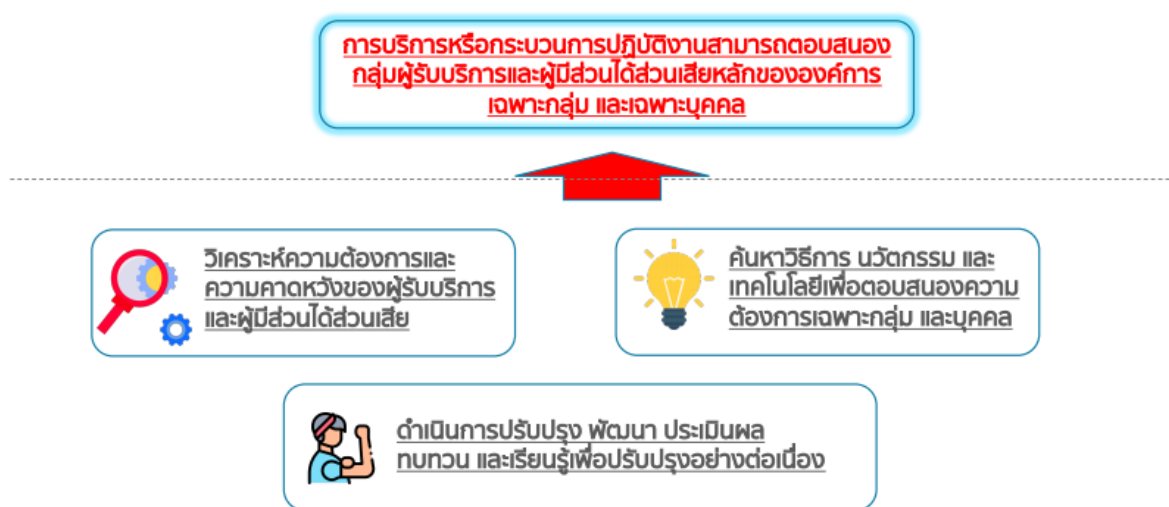
- ความผูกพันหมายถึง ความเชื่อมั่นต่อองค์กร ความภักดี ความเต็มใจในการให้ความร่วมมือ ความเต็มใจในการสนับสนุนอย่างแข็งขัน และให้คำแนะนำเพื่อการพัฒนาปรับปรุงการให้บริการ
- ออกแบบวิธีการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- วิเคราะห์ผลความการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- เชื่อมโยงผลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปสู่การพัฒนา

ระดับ	ความหมาย
Basic	การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเพื่อนำมาวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงาน
Advance	การใช้ผลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเพื่อนำมาวิเคราะห์ความต้องการและแก้ปัญหาในเชิงรุก
Significance	การบูรณาการข้อมูลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันกับฐานข้อมูลของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากแหล่งอื่น ๆ เพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์และการสร้างนวัตกรรมในการให้บริการ

Checklist 3.2 การประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน

Basic	Advance	Significance
<p>B1: ประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>B2: นำผลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันมาใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์และปรับปรุงการบริการและกระบวนการปฏิบัติงาน</p>	<p>A1: ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการประเมินและวิเคราะห์ความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>A2: เชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจและความผูกพันไปสู่การตอบสนองความพึงพอใจและความผูกพันที่ดีขึ้น และแก้ไขปัญหาในเชิงรุก</p>	<p>S1: บูรณาการเชื่อมโยงการประเมินและการวิเคราะห์ผลความพึงพอใจและความผูกพันกับแหล่งข้อมูลจากแหล่งอื่นภายนอก หรือหน่วยงานเครือข่าย</p> <p>S2: สร้างนวัตกรรมการให้บริการหรือการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานภายนอกหรือเครือข่ายเพื่อสร้างความพึงพอใจและความผูกพันร่วมกัน</p>
<p>RB1: ผลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม</p> <p>RB2: การบริการและกระบวนการปฏิบัติงานได้รับการปรับปรุง โดยใช้สารสนเทศจากผลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>	<p>RA1: ระดับความพึงพอใจ ความผูกพันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดีขึ้น</p>	<p>RS1: ฐานข้อมูลความพึงพอใจและความผูกพันที่ได้รับการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานภายนอกหรือเครือข่ายไปสู่การวางแผนยุทธศาสตร์</p> <p>RS2: ผลงานนวัตกรรมในการบริการและการปฏิบัติงานที่ผ่านการบูรณาการข้อมูลร่วมกับหน่วยงานภายนอกหรือเครือข่าย</p>

3.3 การสร้างนวัตกรรมบริการและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม



- วิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- วิเคราะห์จำแนกความต้องการเฉพาะกลุ่ม/เฉพาะบุคคล
- กำหนดแผนการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ/การบริการ
- ดำเนินการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการ/การบริการ
- ทบทวน ประเมิน เรียนรู้ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การสร้างนวัตกรรมบริการ

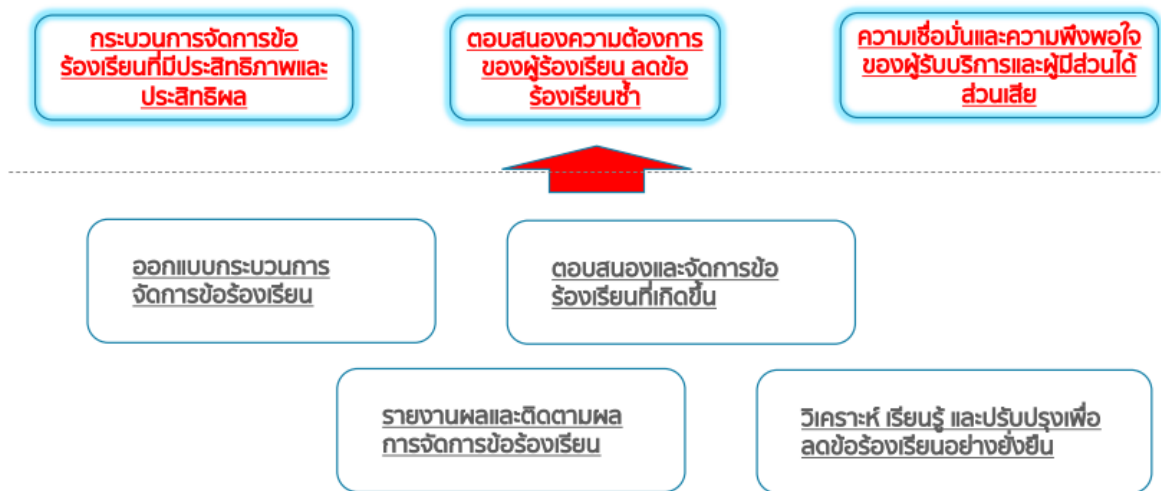
- การสร้างรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ ที่ช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการให้เพิ่มขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับมุมมองใหม่ที่ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี พึงพอใจกับรูปแบบการให้บริการส่งผลให้องค์การเติบโต

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

Checklist 3.3 การสร้างนวัตกรรมบริการและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม

Basic	Advance	Significance
<p>B1: วิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อกำหนดโอกาสในการพัฒนาหรือปรับปรุงการบริการหรือกระบวนการปฏิบัติงาน</p> <p>B2: กำหนดแผนงานและแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการบริการหรือกระบวนการปฏิบัติงาน รวมถึงสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบแนวทางอย่างทั่วถึง</p> <p>B3: พัฒนาและปรับปรุงการบริการหรือกระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>A1: วิเคราะห์และจำแนกความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการเฉพาะกลุ่มอย่างชัดเจน</p> <p>A2: กำหนดแผนงานและแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการบริการหรือกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการและของกลุ่มผู้รับบริการเฉพาะกลุ่ม</p> <p>A3: นำนวัตกรรมหรือนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะกลุ่ม</p>	<p>S1: วิเคราะห์และจำแนกความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการเฉพาะบุคคล</p> <p>S2: กำหนดแผนงานและแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการบริการหรือกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการและของกลุ่มผู้รับบริการเฉพาะบุคคล</p> <p>S3: นำนวัตกรรมหรือนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะบุคคล</p> <p>S4: สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายหรือหน่วยงานภายนอกในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะบุคคล</p>
<p>RB1: การบริการหรือกระบวนการปฏิบัติงานสามารถตอบสนองกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักขององค์กร</p>	<p>RA1: การบริการหรือกระบวนการปฏิบัติงานสามารถตอบสนองกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะกลุ่ม</p>	<p>RS1: การบริการหรือกระบวนการปฏิบัติงานสามารถตอบสนองกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะบุคคล</p>

3.4 กระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็วและสร้างสรรค์



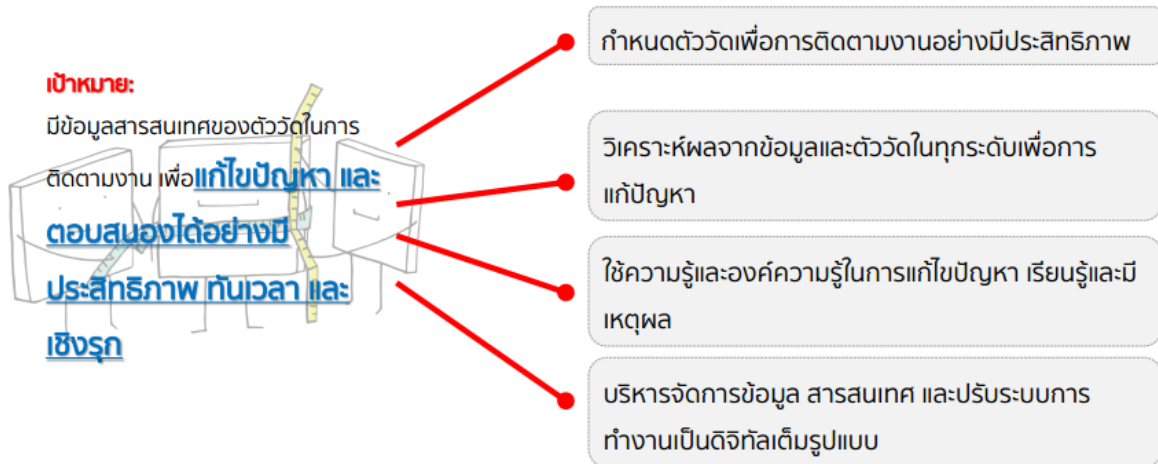
- ออกแบบกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน
- ดำเนินการจัดการข้อร้องเรียน
- ติดตามผลการจัดการข้อร้องเรียน
- วิเคราะห์และเชื่อมโยงข้อร้องเรียนไปสู่การพัฒนาองค์กร
- กระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียน
- จัดให้มีช่องทางการรับข้อร้องเรียนอย่างเป็นทางการ มีระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ควบคุมการดำเนินการเกี่ยวกับหนังสือร้องเรียน โดยแยกลำดับความสำคัญตามแหล่งที่มา กำหนดระยะเวลาการตอบกลับและแก้ไขตามความสำคัญของเรื่องที่ร้องเรียน และหนดผู้รับผิดชอบตามเรื่องที่ร้องเรียน
- มีการรายงานสถิติการร้องเรียนและการบริการที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เพื่อให้ประชาชนได้รับทราบถึงประเด็นปัญหา รวมทั้งสถิติในการตอบข้อสงสัย และจำนวนข้อร้องเรียนที่ได้รับการแก้ไข หรือสถานะการแก้ไขปัญหาผ่านการแจ้งกลับโดยเครื่องมือสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
- แก้ไขปัญหาให้ทันการณ์และสร้างความเชื่อมั่นให้กลับคืนมาต้องอยู่บนพื้นฐานของการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในปัญหาและข้อร้องเรียนของผู้รับบริการ กระบวนการการแก้ไขข้อร้องเรียนอาศัยความร่วมมือและการค้นหาหนทางแก้ไขร่วมกัน และการสื่อสารที่ทันการณ์

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

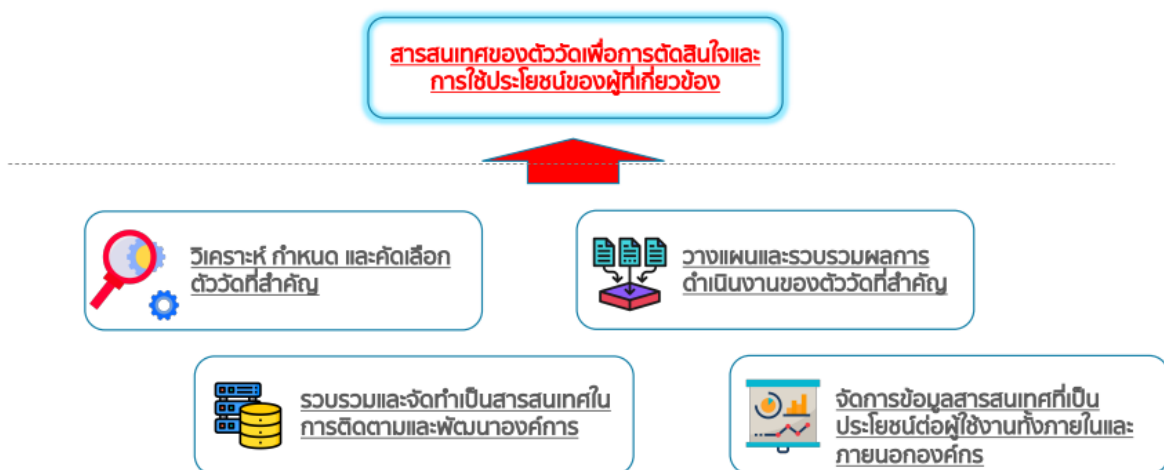
Checklist 3.4 กระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็วและสร้างสรรค์

Basic	Advance	Significance
<p>B1: จัดการช่องทางการร้องเรียนที่เป็นระบบสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก</p> <p>B2: จัดการข้อร้องเรียน ตอบสนองข้อร้องเรียนอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ</p>	<p>A1: นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการตอบสนองข้อร้องเรียน</p> <p>A2: ติดตามผลสัมฤทธิ์ของการจัดการข้อร้องเรียนและสรุปเป็นสารสนเทศเพื่อใช้ในการตัดสินใจ</p> <p>A3: เชื่อมโยงสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปสู่การปรับปรุงการบริการและการปฏิบัติงาน</p>	<p>S1: นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการติดตามสถานะการจัดการข้อร้องเรียน</p> <p>S2: สร้างความร่วมมือของเครือข่ายและหน่วยงานภายนอกเพื่อนำไปสู่การแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างยั่งยืนและสร้างสรรค์</p>
<p>RB1: กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนและการตอบสนองข้อร้องเรียนเป็นระบบและมีมาตรฐาน</p> <p>RB2: ความพึงพอใจของผู้ร้องเรียนต่อการจัดการและตอบสนองข้อร้องเรียน</p>	<p>RA1: ประสิทธิภาพของการจัดการและตอบสนองข้อร้องเรียน</p> <p>RA2: เกิดการเรียนรู้และนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการบริการและการปฏิบัติงาน</p>	<p>RS1: อัตราข้อร้องเรียนต่ำลง</p> <p>RS2: ความเชื่อมั่นและความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร</p>

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้



4.1 การกำหนดตัววัดเพื่อการติดตามงานอย่างมีประสิทธิภาพ



- วิเคราะห์และคัดเลือกตัววัดที่สำคัญ
- วางแผน รวบรวมตัววัดที่สำคัญ
- วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน
- นำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการพัฒนาองค์กร

ตัววัดเพื่อการติดตามงาน

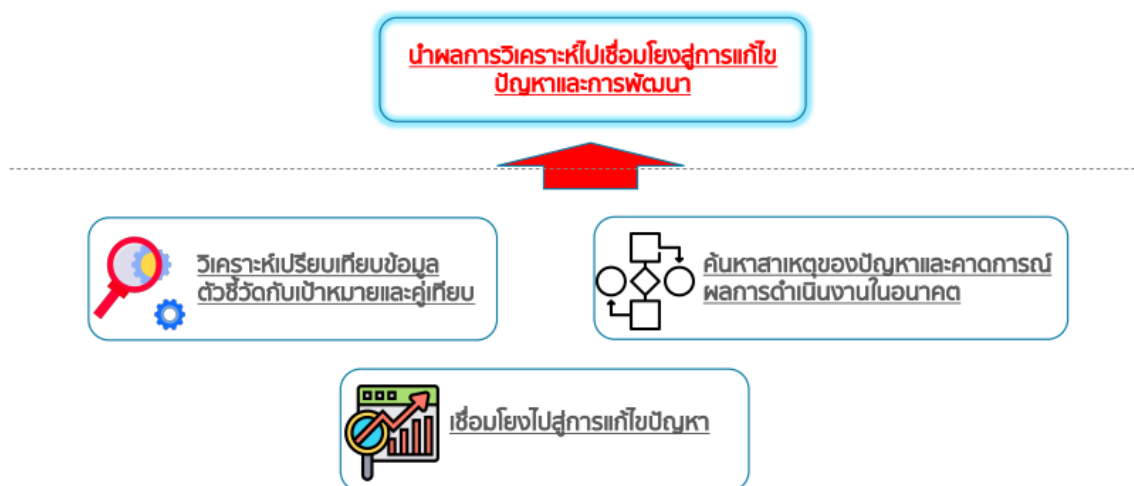
- กำหนดตัววัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ เพื่อใช้ติดตามการปฏิบัติงานประจำวัน ผลการดำเนินงานโดยรวม และเพื่อติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
- เลือก รวบรวมและปรับตัววัด ให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและบูรณาการกัน

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

Checklist 4.1 การกำหนดตัววัดเพื่อการติดตามงานอย่างมีประสิทธิภาพ

Basic	Advance	Significance
<p>B1: วิเคราะห์และคัดเลือกตัววัดที่สำคัญที่ใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการ</p> <p>B2: วางแผนการรวบรวมข้อมูลและตัววัดระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการ</p> <p>B3: ทบทวนผลการดำเนินการตามตัววัดผลการดำเนินงานระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการ</p> <p>B4: นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลตัววัดที่สำคัญ</p>	<p>A1: บริหารจัดการให้ข้อมูลสารสนเทศมีความสะดวกในการเข้าถึง และพร้อมใช้งาน ของผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p> <p>A2: มีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล และความปลอดภัยทางไซเบอร์</p>	<p>S1: จัดการข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะ และเผยแพร่เชื่อมโยงไปสู่การใช้ประโยชน์ของภาคส่วนที่เกี่ยวข้องโดยไม่ต้องร้องขอ</p> <p>S2: วิเคราะห์เชื่อมโยงสารสนเทศของตัววัดในการติดตามงานกับข้อมูลและสารสนเทศของหน่วยงานภายนอก เพื่อนำไปสู่การจัดทำสารสนเทศในเชิงลึก</p> <p>S3: เผยแพร่สารสนเทศของตัววัดแก่สาธารณะในรูปแบบที่เข้าใจง่าย</p>
<p>RB1: การตัดสินใจในระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการ ใช้ข้อมูลสารสนเทศของตัววัดที่สำคัญประกอบการพิจารณา</p> <p>RB2: ประสิทธิภาพของการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการรวบรวมข้อมูลและตัววัดทั้งในระดับปฏิบัติการและยุทธศาสตร์</p>	<p>RA1: ระบบการจัดการข้อมูลและสารสนเทศมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล</p>	<p>RS1: สารสนเทศของตัววัดที่วิเคราะห์เชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก</p> <p>RS2: สารสนเทศของส่วนราชการที่พร้อมต่อการใช้งาน และประชาชนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันทีโดยไม่ต้องร้องขอ</p>

4.2 การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดในทุกระดับเพื่อการแก้ปัญหา



- วิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลตัวชี้วัดกับเป้าหมายและคู่เทียบ
- ค้นหาสาเหตุของปัญหาและคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต
- เชื่อมโยงไปสู่การแก้ไขปัญหา
- การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ ควรประกอบด้วย การประเมินแนวโน้มของผลการดำเนินการ การคาดการณ์ในระดับองค์กร ธุรกิจ และเทคโนโลยี การเปรียบเทียบ ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และการหาค่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน การวิเคราะห์ดังกล่าวควรสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อช่วยให้ทราบต้นเหตุของปัญหาและช่วยจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร
- ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินการระดับองค์กร ควรสนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ระดับ	ความหมาย
Basic	การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดที่รวบรวมจากทุกระดับในส่วนราชการ เพื่อการแก้ปัญหาในกระบวนการต่าง ๆ ของส่วนราชการ
Advance	การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดในทุกระดับในส่วนราชการเพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา และแก้ไขปัญหาในเชิงนโยบายและการประยุกต์ศาสตร์
Significance	การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดที่รวบรวมเชื่อมโยงในทุกระดับในส่วนราชการ เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา แก้ปัญหาได้อย่างทันการณ์ และสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ตามที่วางแผนไว้

Checklist 4.2 การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดในทุกระดับเพื่อการแก้ปัญหา

Basic	Advance	Significance
<p>B1: วิเคราะห์เปรียบเทียบผลจากข้อมูลและตัววัดที่รวบรวมจากทุกระดับในส่วนราชการกับเป้าหมายเพื่อประเมินและแสวงหาบทเรียนที่ได้รับ</p> <p>B2: วิเคราะห์ข้อมูลค้นหาสาเหตุของผลที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การหาแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร</p> <p>B3: เชื่อมโยงไปสู่การแก้ไขปัญหาและการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานของส่วนราชการ</p>	<p>A1: วิเคราะห์เปรียบเทียบผลจากข้อมูลและตัววัดที่รวบรวมจากทุกระดับในส่วนราชการกับคู่แข่งหรือคู่แข่งขันภายนอกและนำผลการวิเคราะห์มาหาสาเหตุและคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้น</p> <p>A2: เชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ข้อมูลและตัววัดไปสู่การพัฒนาและแก้ไขปัญหาในเชิงนโยบายและการปรับปรุงยุทธศาสตร์</p>	<p>S1: นำเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวิเคราะห์ค้นหาสาเหตุของปัญหา และคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต</p> <p>S2: เชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ข้อมูลและตัววัดไปสู่การพัฒนาและแก้ไขปัญหาอย่างทันการณ์</p>
<p>RB1: ประสิทธิภาพของการวิเคราะห์ข้อมูลที่นำไปใช้ในการติดตามและแก้ไขปัญหาของส่วนราชการ</p>	<p>RA1: ประสิทธิภาพของการวิเคราะห์ข้อมูลที่นำไปใช้ในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาในเชิงนโยบายหรือระดับยุทธศาสตร์</p>	<p>RS1: ประสิทธิภาพของการพัฒนาและแก้ไขปัญหาอย่างทันการณ์และยั่งยืนในเชิงนโยบายหรือระดับยุทธศาสตร์</p>

4.3 การใช้ความรู้และองค์ความรู้ของส่วนราชการในการแก้ปัญหา เรียนรู้ และมีเหตุผล



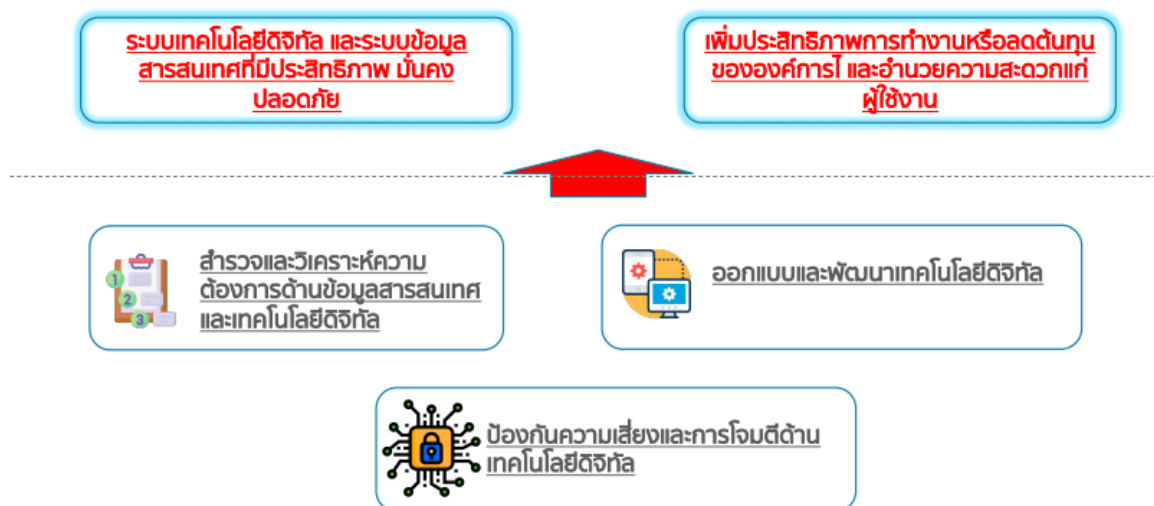
- รวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้ที่จำเป็นในการขับเคลื่อนองค์กร
- ถ่ายทอด ส่งต่อ แลกเปลี่ยนองค์ความรู้
- ปลุกฝังให้การเรียนรู้เป็นวัฒนธรรมองค์กร
- เชื่อมโยงต่อยอดองค์ความรู้ไปสู่การพัฒนาองค์กรและสร้างนวัตกรรม
- การเรียนรู้ต้องได้รับการปลุกฝังลงไปในวิถีการปฏิบัติงานขององค์การ โดยควรเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันที่ทำจนเป็นกิจวัตร สิ่งส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง เน้นการสร้างองค์ความรู้และแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การ สิ่งที่เกิดจากการมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีความหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม
- การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การจัดการความรู้ขององค์การต้องมุ่งเน้นที่ความรู้ที่บุคลากรต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อการปรับปรุงกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และบริการ และใช้นวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้าและองค์การ
- ระบบการจัดการความรู้ขององค์การควรมีกลไกการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรและองค์การ เพื่อให้มั่นใจว่าจะรักษาการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดียิ่งอย่างต่อเนื่องแม้ในช่วงที่มีการปรับเปลี่ยน
- องค์กรควรกำหนดว่าความรู้ใดสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน และทำให้มีกระบวนการแบ่งปันสารสนเทศนี้อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสารสนเทศที่เป็นความรู้ส่วนบุคคลที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคลากร (Implicit Knowledge)

ระดับ	ความหมาย
Basic	กระบวนการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการเรียนรู้พัฒนาและต่อยอดการพัฒนาของส่วนราชการ
Advance	มีการวิเคราะห์และเชื่อมโยงกับข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ในส่วนราชการเพื่อการแก้ไขปัญหา และสร้างนวัตกรรม
Significance	มีการวิเคราะห์และนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงจนเกิดเป็นกระบวนการที่เป็นเลิศ และผลลัพธ์ที่ดีสู่การบรรลุยุทธศาสตร์และการบริการประชาชนที่ดียิ่งขึ้น

Checklist 4.3 การใช้ความรู้และองค์ความรู้ของส่วนราชการในการแก้ปัญหา เรียนรู้ และมีเหตุผล

Basic	Advance	Significance
<p>B1: รวบรวมและจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ และองค์ความรู้ที่สำคัญของส่วนราชการอย่างเป็นระบบ</p> <p>B2: ถ่ายทอด ส่งต่อ และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่สำคัญภายในองค์กร</p> <p>B3: วิเคราะห์ เชื่อมโยงและต่อยอดองค์ความรู้ที่สำคัญไปสู่การพัฒนา</p>	<p>A1: วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ภายในองค์กรเชื่อมโยงกับข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้จากภายนอกองค์กร เพื่อนำมาใช้ในการสร้างนวัตกรรม</p> <p>A2: แลกเปลี่ยนเรียนรู้บทเรียนที่ได้รับกับหน่วยงานและเครือข่ายภายนอก</p>	<p>S1: ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมการทำงานจากการใช้ข้อมูลและความรู้ภายในองค์กร</p> <p>S2: สร้างเครือข่ายจนนำไปสู่กระบวนการที่เป็นเลิศ สนับสนุนให้เกิด Best Practices ของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร และสร้างมาตรฐานใหม่ในการบริการ</p>
<p>RB1: องค์ความรู้ที่สำคัญของส่วนราชการมีความพร้อมในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานขององค์กร และต่อยอดไปสู่การพัฒนา</p>	<p>RA1: เกิดนวัตกรรมและการพัฒนาจากการเชื่อมโยงกับข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้จากภายนอกองค์กร</p>	<p>RS1: แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จากการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาและแก้ไขปัญหา</p> <p>RS2: มาตรฐาน รูปแบบบริการที่สร้างผลกระทบและมูลค่าเพิ่มแก่ประชาชน</p>

4.4 การบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และการปรับระบบการทำงานเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ



- ตรวจสอบและวิเคราะห์ความต้องการด้านข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลที่ต้องการ
- ออกแบบและพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
- ป้องกันความเสี่ยงและการโจมตีด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ระดับ	ความหมาย
Basic	การวางแผนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและการรวบรวมข้อมูลมาเป็นดิจิทัล อย่างเป็นระบบและมีตัววัดการบรรลุตามแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Planning of digitalization)
Advance	มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงการป้องกันการโจมตีทางไซเบอร์และการเตรียมพร้อม ต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินที่มีประสิทธิผล (Cybersecurity and BCM)
Significance	การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานลดต้นทุน และการ รายงานผลได้ทันการณ์ และมีประสิทธิผล (Efficiency and effectiveness)

Checklist 4.4 การบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และการปรับระบบการทำงานเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ

Basic	Advance	Significance
<p>B1: วิเคราะห์พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และ การดำเนินงานภายในองค์กรที่ สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ใน การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และสร้างผลกระทบต่อผู้รับบริการ</p> <p>B2: สำรวจ ความ ต้องการ (Requirement) ของกลุ่มเป้าหมายทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร</p> <p>B3: ออกแบบและพัฒนารูปแบบการ ทำงานไปสู่ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวก สะดวกแก่ผู้ใช้งาน</p> <p>B4: กำหนดตัววัดเพื่อใช้ติดตาม การบรรลุตามแผนการปรับเปลี่ยน สู่ระบบดิจิทัล</p>	<p>A1: จัดทำแผนงานในการป้องกันความ เสี่ยงและการโจมตีทางไซเบอร์ของ ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูล สารสนเทศที่สำคัญขององค์กร</p> <p>A2: จัดทำแผนงานและแนวปฏิบัติ ที่ชัดเจนในการเตรียมพร้อมและ รองรับต่อการโจมตีทางไซเบอร์ ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินที่โจมตีต่อ ระบบดิจิทัลและข้อมูลสารสนเทศ ขององค์กร</p>	<p>S1: นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน ลดต้นทุน และการรายงานผลได้ ทันการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ</p>
<p>RB1: ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล และ ระบบ ข้อมูล สารสนเทศ ที่มี ประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวก แก่ผู้ใช้งาน</p>	<p>RA1: เทคโนโลยีดิจิทัลนำไปสู่ผลลัพธ์ ที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน หรือลดต้นทุนขององค์กรได้</p> <p>RA2: เทคโนโลยีดิจิทัลมีความมั่นคง และปลอดภัย</p>	<p>RS1: เทคโนโลยีดิจิทัลหรือนวัตกรรม ที่สร้างผลกระทบสูงแก่ประชาชนและ ผลลัพธ์ในระดับประเทศ</p> <p>RS2: เทคโนโลยีดิจิทัลหรือนวัตกรรมที่ เป็นต้นแบบการปฏิบัติที่ดีจนหน่วยงาน อื่นสามารถเรียนรู้และนำไปใช้พัฒนาได้</p>

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

เป้าหมาย:

มีระบบการบริหารจัดการ
ด้านบุคลากรที่มี
ประสิทธิภาพ ตอบสนอง
ยุทธศาสตร์

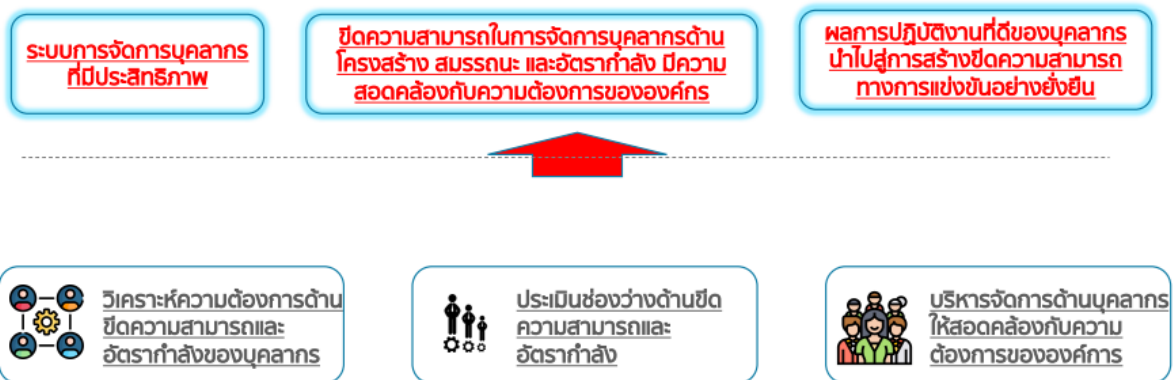
ระบบการจัดการบุคลากรที่ตอบสนองยุทธศาสตร์และ
สร้างแรงจูงใจ

ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่ง
ผลสัมฤทธิ์

สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และความร่วมมือ

ระบบการพัฒนากุศลากร

5.1 ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ



- วิเคราะห์ความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร
- ประเมินช่องว่างด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง
- บริหารจัดการด้านบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

ระบบการจัดการบุคลากร

- ระบบการบริหารจัดการบุคลากรครบวงจรและบูรณาการตั้งแต่การสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ รักษาบุคลากร สร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ มีความคล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ก่อเกิดความร่วมมือ
- ระบบการพัฒนากุศลากรมีความทันสมัย พัฒนากุศลากรในส่วนราชการให้ก้าวทันเทคโนโลยี มีทักษะในการแก้ไขปัญหา สร้างความรอบรู้ และความมีจริยธรรม มีความคิดริเริ่มที่นำไปสู่นวัตกรรม มีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ ปฏิบัติงานโดยเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง

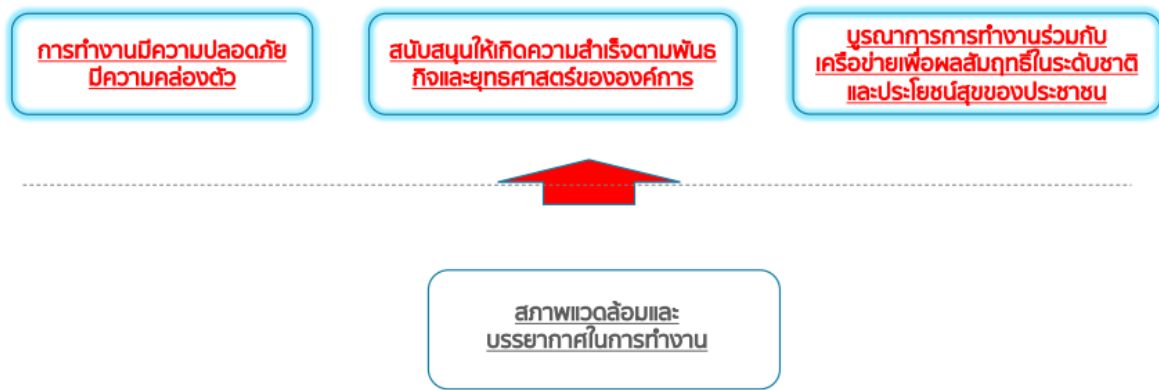
ระดับ	ความหมาย
Basic	ระบบการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และการจัดวางคนไปยังตำแหน่งงานที่ตรงกับความถนัดและความต้องการเพื่อประโยชน์สูงสุดของระบบงานของราชการ โดยคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลายของประชาชน
Advance	การประเมินประสิทธิผลการทำงานและเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากรทุกกลุ่มสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุ่มเท และทำงานให้มีประสิทธิภาพสูง ตอบสนองยุทธศาสตร์และมุ่งเน้นประโยชน์สุขแก่ประชาชน (High Performance)
Significance	นโยบายการจัดการด้านบุคลากรสนับสนุนการทำงานที่มีความคล่องตัวและปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการทำงาน

Checklist 5.1 ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ

Basic	Advance	Significance
<p>B1: วิเคราะห์ประเมินสภาพกำลังคนขีดความสามารถ และอัตรากำลังที่หน่วยงานจำเป็นเพื่อตอบสนองพันธกิจ ยุทธศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต</p> <p>B2: กำหนดคุณลักษณะของกำลังคนที่ต้องการในอนาคต</p> <p>B3: จัดทำแผนด้านบุคลากรให้ตอบสนองต่อพันธกิจ ยุทธศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต</p> <p>B4: ออกแบบโครงสร้างการทำงานให้ตอบสนองต่อพันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร</p> <p>B5: จัดทำระบบการสรรหาว่าจ้างและบรรจุบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ</p> <p>B6: จัดอัตรากำลังให้ตรงกับความรู้ความสามารถเพื่อประโยชน์สูงสุด</p>	<p>A1: ออกแบบระบบการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรในทุกระดับอย่างชัดเจนและโปร่งใส</p> <p>A2: สร้างการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงานในการผลักดันประสิทธิผลการปฏิบัติราชการที่ดี</p> <p>A3: ออกแบบระบบเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากร</p> <p>A4: สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการพัฒนาศักยภาพและการกำหนดเส้นทางพัฒนาความก้าวหน้าของตนเอง</p>	<p>S1: บริหารจัดการด้านบุคลากรให้มีความคล่องตัวในการประสานงานในแนวราบ และปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการทำงาน</p> <p>S2: สร้างความร่วมมือด้านบุคลากรกับหน่วยงานภายนอกและเครือข่ายในการส่งเสริมการทำงานร่วมกัน</p> <p>S3: นำเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลสารสนเทศเข้ามาใช้ในการจัดการด้านกำลังคนภาครัฐ</p>
<p>RB1: ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างทิศทางการบริหารงานของหน่วยงานกับกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล</p>	<p>RA1: บุคลากรมีผลการปฏิบัติราชการดีส่งผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจองค์กร</p> <p>RA2: บุคลากรมีความก้าวหน้าและมีขีดความสามารถในระดับที่พร้อมในการขับเคลื่อนงานขององค์กรให้บรรลุผลสัมฤทธิ์</p>	<p>RS1: การบริหารบุคลากรมีความคล่องตัวและปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการทำงาน</p>

Basic	Advance	Significance
RB2: ทรัพยากรบุคคลมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับการปฏิบัติงาน RB3: โครงสร้างองค์กร ระบบการสรรหาว่าจ้าง และการจัดอัตรากำลังมี ประสิทธิภาพ โปร่งใสและเหมาะสม		RS2: พัฒนา และการธำรงรักษา บุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญที่จะนำไปสู่ ความได้เปรียบ ในการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืน

5.2 ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์



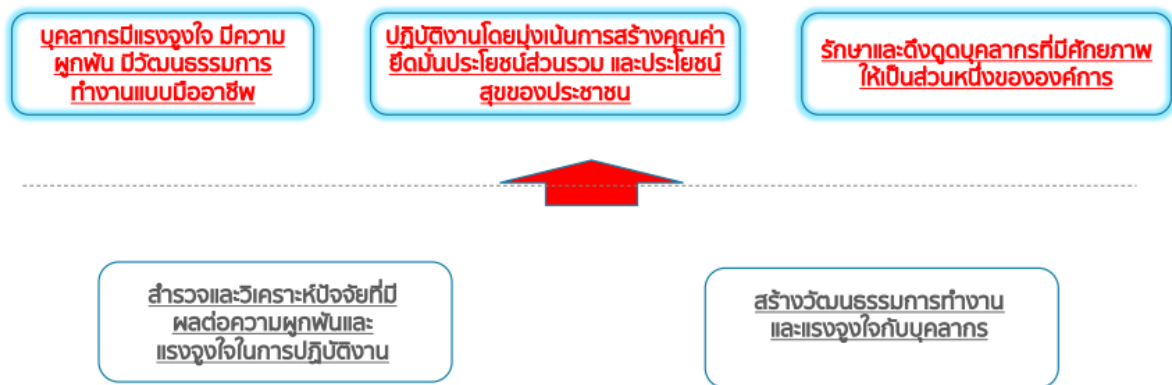
- ออกแบบการทำงานและบริหารบุคลากรเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ จากสมรรถนะหลักขององค์กร ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหวัง และนวัตกรรมในการทำงาน รูปแบบใหม่

ระดับ	ความหมาย
Basic	สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ -ปลอดภัย -สนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ -คล่องตัว -ร่วมกันทำงานให้เกิดประสิทธิผล
Advance	สภาพแวดล้อมที่เอื้อให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ (Empower) กล้าตัดสินใจ เข้าถึง ข้อมูลเพื่อใช้สนับสนุนการทำงานและการแก้ปัญหาเพื่อบรรลุแผนงานหลักขององค์กร
Significance	การทำงานที่เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง มีความคล่องตัวและสามารถทำงานร่วมกับเครือข่าย ภายนอกเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนอย่างมีประสิทธิภาพ

Checklist 5.2 ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ

Basic	Advance	Significance
<p>B1: ออกแบบระบบงานที่ส่งเสริมการบรรลุพันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร</p> <p>B2: สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ กระตุ้นให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีความคล่องตัว</p> <p>B3: กำหนดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับความปลอดภัยในการปฏิบัติงานใช้เป็นแนวปฏิบัติสำหรับบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ถือปฏิบัติ</p>	<p>A1: สร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมข้ามสายงานและการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร</p> <p>A2: ส่งเสริมรูปแบบการทำงานที่ตอบสนองต่อการขับเคลื่อนหรือแก้ไขปัญหแบบรวดเร็ว</p> <p>A3: ส่งเสริมรูปแบบการทำงานที่ให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมและกล้าตัดสินใจ</p> <p>A4: นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการส่งเสริมการทำงานและสร้างความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน</p>	<p>S1: สร้างนวัตกรรมในการทำงานที่มีศักยภาพ โปร่งใส และตอบสนองต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกได้อย่างรวดเร็ว</p> <p>S2: สร้างรูปแบบการทำงานที่มีความร่วมมือกับเครือข่ายภาคประชาชนและหน่วยงานภายนอกในลักษณะของ ทีมสหสาขา (Trans-disciplinary) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน</p>
<p>RB1: บุคลากรมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน</p> <p>RB2: การทำงานมีความคล่องตัว เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร</p>	<p>RA1: สภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดความสำเร็จตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร</p>	<p>RS1: รูปแบบการทำงานข้ามหน่วยงานที่มีการบูรณาการการทำงานร่วมกันเพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในระดับประเทศและประโยชน์สุขของประชาชน</p>

5.3 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีและความร่วมมือ



- สำรวจและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- สร้างวัฒนธรรมการทำงานและแรงจูงใจกับบุคลากร

ลักษณะของวัฒนธรรมที่ทำให้องค์กรเกิดประสิทธิผล

จากการศึกษาของเดเนียล อาร์ เดนิสัน (Daniel R. Denison, 1990) ในเรื่องปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพ (Effectiveness) ขององค์กรเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิดสิ่งต่อไปนี้

- 1) การผูกพัน (Involvement) การผูกพันและการมีส่วนร่วมในองค์กร
- 2) การปรับตัว (Adaptability) การปรับตัวที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 3) การพฤติกรรมปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ ซึ่งจะทำให้การทำงานที่ประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้
- 4) มีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรที่เหมาะสม มีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรที่เหมาะสม ทำให้องค์กรมีกรอบทิศทางที่ชัดเจน

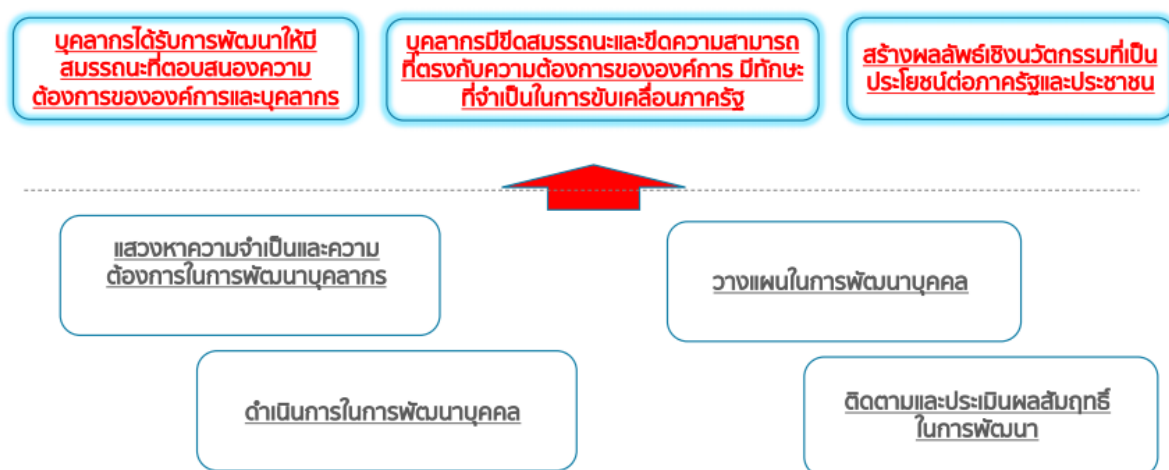
ปัจจัยทั้ง 4 ส่วนข้างต้น จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุสู่ประสิทธิผล (Effectiveness) ตามที่ต้องการ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรจึงมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุสู่วิสัยทัศน์ และภารกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสมได้

ระดับ	ความหมาย
Basic	การสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่เป็นมืออาชีพเปิดโอกาสในการนำเสนอความคิดริเริ่มและสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์
Advance	การค้นหาปัจจัยที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพันทุ่มเทมีผลการปฏิบัติงานที่ดี 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



แนวทางและกระบวนการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาศักยภาพโดยรวมที่หลากหลายเหมาะสมกับบริบทขององค์กร เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างกัน

- 1) แสวงหาความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาบุคลากร
 - คำนึงถึงความต้องการระยะสั้นระยะยาวเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร
 - คำนึงถึงความต้องการในการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร

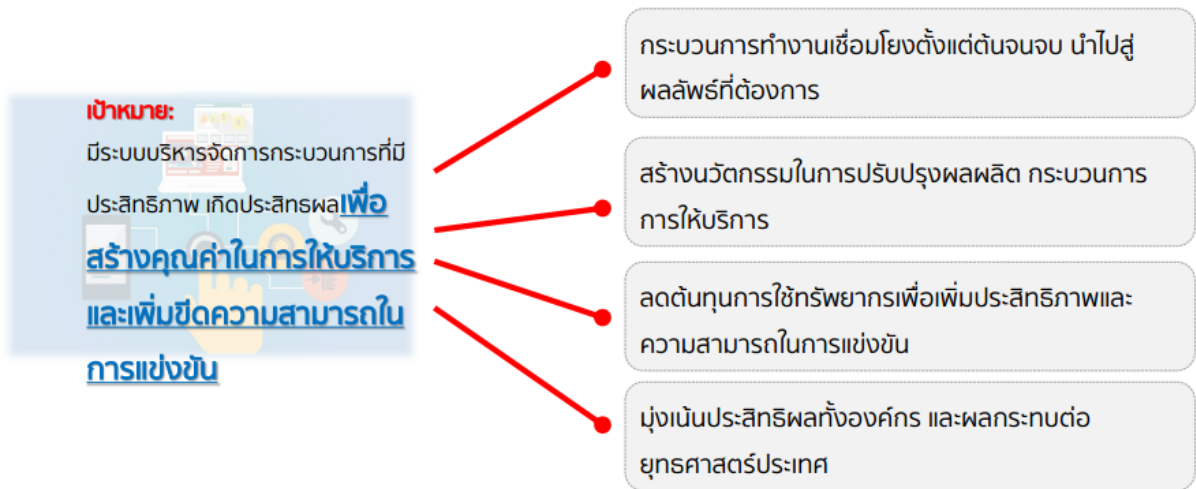
- บทบาทภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
 - สภาพแวดล้อมและความเปลี่ยนแปลงทางด้านบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร
 - ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร
- 2) วางแผนในการพัฒนาบุคคล
- 3) ดำเนินการในการพัฒนาบุคคล
- Training
 - On the job training
 - การประชุมอภิปราย (Conference)
 - การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case study)
 - การศึกษาดูงาน (Study visit)
 - การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน (Job rotation)
 - การสอนงาน (Coaching)
 - พี่เลี้ยง (Mentoring)
 - การศึกษาดูงานนอกสถานที่
- 4) ติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคคล
- สมรรถนะ ชีตความสามารถ

ระดับ	ความหมาย
Basic	ระบบการพัฒนาบุคลากรที่สร้างคนให้มี - คุณธรรม จริยธรรม - มีความรู้และทักษะในการแก้ปัญหา - ทักษะด้านดิจิทัลและความรอบรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
Advance	ระบบการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนสั่งสมทักษะความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อสมรรถนะหลักและการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ
Significance	ระบบการพัฒนาบุคลากรและผู้นำให้มีทักษะที่สามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย มีความ รอบรู้ สามารถตัดสินใจและมีความคิดในเชิงวิฤติ พร้อมรับปัญหาที่มีความซับซ้อนมาก ยิ่งขึ้น (Fluid Intelligence/ Complex Problem Solving)

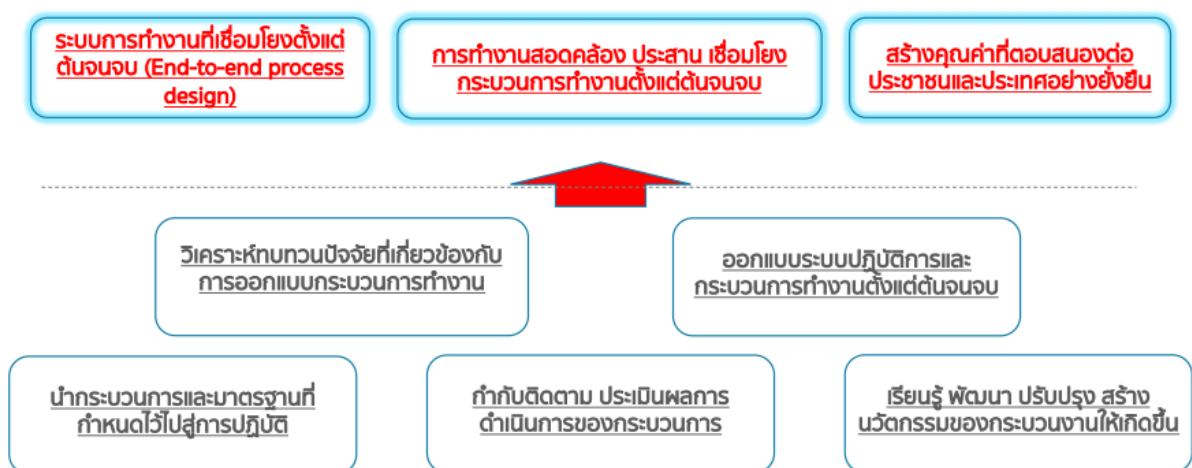
Checklist 5.4 ระบบการพัฒนาบุคลากร

Basic	Advance	Significance
<p>B1: กำหนดเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจน</p> <p>B2: จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และความรู้ทักษะที่จำเป็น</p> <p>B3: กำหนดแนวทางการพัฒนาที่สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดมาตรฐานความสำเร็จของการพัฒนา</p>	<p>A1: สร้างรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ตอบสนองต่อความต้องการในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของบุคลากรภาครัฐและการบริหารจัดการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากร</p> <p>A2: พัฒนารอบทักษะ (Skillsets) การทำงานในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 ให้กับบุคลากร</p> <p>A3: นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา</p>	<p>S1: เตรียมพร้อมบุคลากรให้มีความรู้ทักษะที่สามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย</p> <p>มีความสามารถในการตัดสินใจพร้อมรับมือกับปัญหาที่ความซับซ้อน</p> <p>S2: สร้างเครือข่ายระหว่างส่วนราชการ หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน</p> <p>ทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีความรอบความคิดและทักษะที่จำเป็นในการสร้างสรรค์เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม</p>
<p>RB1: บุคลากรได้รับการพัฒนาให้มีสมรรถนะที่ตอบสนองความต้องการขององค์กรและบุคลากร</p> <p>RB2: บุคลากรมีขีดสมรรถนะและขีดความสามารถที่ตรงกับความต้องการขององค์กร</p>	<p>RA1: บุคลากรมีทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ</p> <p>RA2: ระบบนิเวศในการทำงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทสามารถส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสามารถแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>RS1: บุคลากรภาครัฐสามารถสร้างผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อภาครัฐและประชาชน</p> <p>RS2: นวัตกรรมที่ริเริ่มจากบุคลากรและสามารถตอบสนองต่อการขับเคลื่อนภารกิจตามแผนการปฏิรูปประเทศ แผนยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนการพัฒนาาระบบราชการ</p> <p>ในอนาคต</p> <p>RS3: สามารถดึงดูดและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง</p>

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ



6.1 กระบวนการทำงานเชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ



วิเคราะห์หาค้นหาปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว ปัจจัยที่สร้างการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น การปรับตัวเพื่อรองรับขีดความสามารถในการแข่งขัน โครงสร้างของระบบการปฏิบัติการเชื่อมโยงสู่ผลลัพธ์ และการบริการภายใต้การวางแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว

ออกแบบระบบปฏิบัติการ

เชื่อมโยงกระบวนการระดับบนสู่กระบวนการระดับย่อย และการทำงานในส่วนงานต่าง ๆ กระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผล และสนับสนุนขีดความสามารถในการแข่งขัน

กำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินการของกระบวนการ

วิเคราะห์ตัววัดผลลัพธ์ของกระบวนการ และตัววัดในการติดตามกระบวนการ นวัตกรรมในการติดตามผ่านเทคโนโลยี เช่น Real-Time

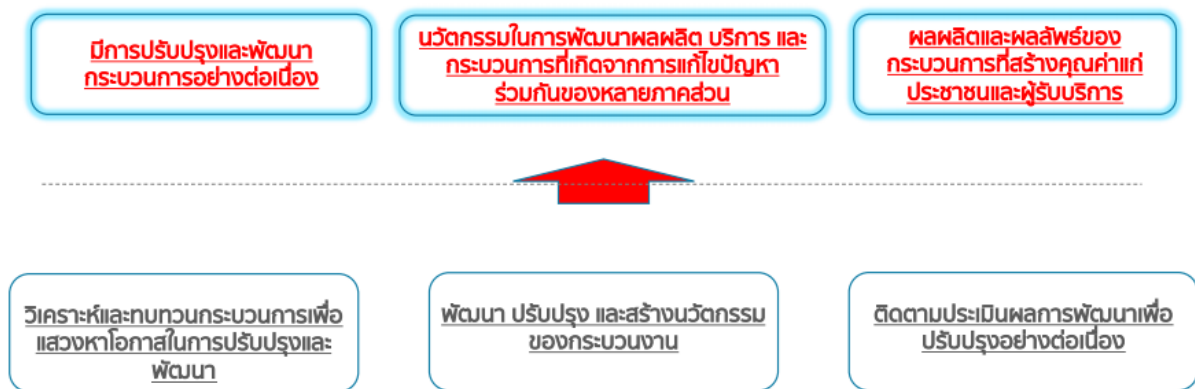
กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร คือ กระบวนการสร้างคุณค่าภายในองค์กรที่สำคัญที่สุด ซึ่งอาจรวมถึงการออกแบบและส่งมอบการบริการ การสนับสนุนผู้รับบริการ กระบวนการทำงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรที่ต้องร่วมมือกันส่งมอบผลผลิตจากขั้นตอนการทำงานของตนเอง ไปจนจบกระบวนการเพื่อส่งมอบบริการ หรือผลลัพธ์ที่สร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ระดับ	ความหมาย
Basic	การออกแบบกระบวนการทำงานให้มีการเชื่อมโยง ตั้งแต่ต้นจนจบ (End-to-end process design) เพื่อส่งมอบผลลัพธ์ที่มีคุณค่าแก่ประชาชน รวมถึงประสานการทำงานที่ข้ามส่วนราชการ (Cross-boundary process) เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด
Advance	มีการติดตามควบคุมกระบวนการโดยใช้ตัวชี้วัดและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยและข้อมูลร่วมกับเครือข่ายภายนอกเพื่อการทำงานที่เกิดประสิทธิผล
Significance	การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการกระบวนการและการติดตามรายงานผลอย่างรวดเร็วฉับไวและตอบสนองการบูรณาการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Operational excellence)

Checklist 6.1 กระบวนการทำงานเชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

Basic	Advance	Significance
<p>B1: วิเคราะห์พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และ ความเปลี่ยนแปลงในด้านขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร</p> <p>B2: วิเคราะห์ผลกระทบเชิงลบจากผลผลิต การบริการ และกระบวนการปฏิบัติงาน</p> <p>B3: ออกแบบกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ (End-to-end process design) เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ รวมถึงสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ</p> <p>B4: วางแนวทางการทำงานที่เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร</p> <p>B5: กำหนดตัววัดในการควบคุมกระบวนการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ</p>	<p>A1: ออกแบบระบบติดตามและควบคุมกระบวนการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ</p> <p>A2: ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลสารสนเทศในการติดตามและควบคุมกระบวนการ และติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการ</p> <p>A3: เชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศในการติดตามและควบคุมกระบวนการร่วมกับเครือข่ายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การสร้างประสิทธิผลของงาน</p>	<p>S1: วิเคราะห์เปรียบเทียบโดยใช้ข้อมูลเทียบเคียง (Benchmarks) เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ</p> <p>S2: สร้างนวัตกรรมในการพัฒนาผลผลิต การบริการ และกระบวนการร่วมกันระหว่างหน่วยงานเครือข่ายที่เกี่ยวข้องในกระบวนการหรือการบริการเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดี และสร้างคุณค่าแก่ประชาชนและสร้างความยั่งยืนในระยะยาว</p> <p>S3: ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการกระบวนการและรายงานผลอย่างรวดเร็วฉบับไว และทันทั่วถึง</p> <p>S4: ออกแบบกระบวนการที่มีการเตรียมพร้อมและคำนึงถึงผู้รับบริการในขนาดของส่วนราชการ</p>
<p>RB1: ระบบการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ (End-to-end process design) ที่มีประสิทธิผล</p>	<p>RA1: หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทำงานสอดคล้อง ประสาน เชื่อมโยงกระบวนการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ</p>	<p>RS1: ผลลัพธ์จากจัดการกระบวนการเชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการสร้างคุณค่าที่ตอบสนองต่อประชาชนและประเทศอย่างยั่งยืน</p> <p>RS2: เป็นต้นแบบในการทำงานถ่ายทอด แลกเปลี่ยนบทเรียนในการจัดการกระบวนการที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ</p>

6.2 การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ การให้บริการ



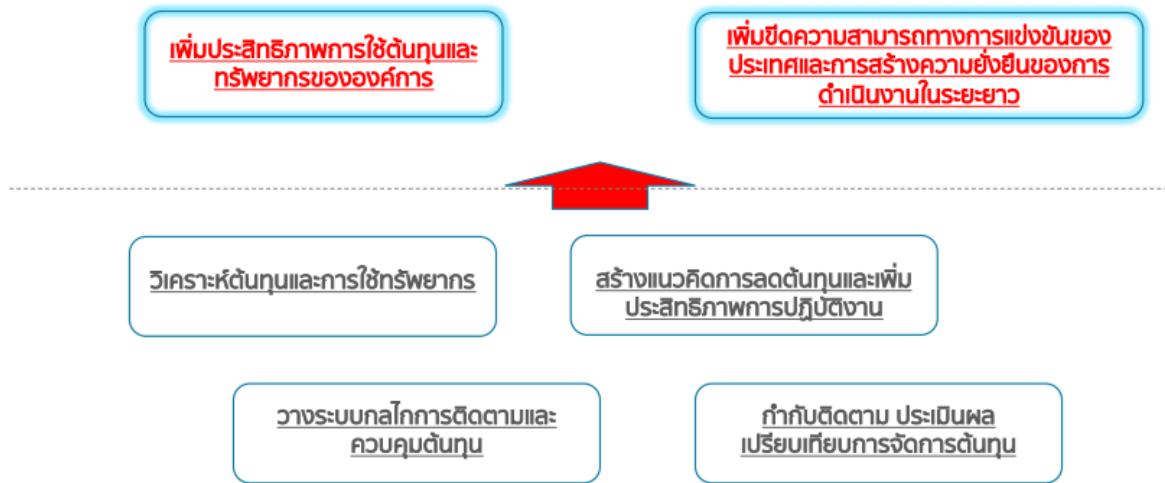
- วิเคราะห์และทบทวนกระบวนการเพื่อแสวงหาโอกาสในการปรับปรุงและพัฒนา
- พัฒนา ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมของกระบวนการ
- ติดตามประเมินผลการพัฒนาเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ระดับ	ความหมาย
Basic	การบริหารจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน มีการติดตามและปรับปรุงเพื่อให้เกิดประสิทธิผลโดยมุ่งเน้นคุณค่าแก่ประชาชน
Advance	การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการ <ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการหลัก - กระบวนการสนับสนุน - การบริการประชาชน - ความสะดวกและการสื่อสาร
Significance	การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิตและการแก้ไขปัญหาในเชิงกระบวนการระดับองค์การจนเกิดความเป็นเลิศ นำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์กับประชาชนและภาคธุรกิจ (Public value)

Checklist 6.2 การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ การให้บริการ

Basic	Advance	Significance
<p>B1: วิเคราะห์ห้บทวนกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนอย่างเป็นระบบ เพื่อหาแนวทางพัฒนาปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการและการบริการให้ดีขึ้น</p> <p>B2: สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กรในระดับต่าง ๆ ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ</p> <p>B3: กำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ติดตามควบคุมการดำเนินการ และนำผลมาปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และการบริการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>A1: สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการโดยการบูรณาการการทำงานข้ามสายงานแบบรวดเร็ว</p> <p>A2: นำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ</p>	<p>S1: นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ</p> <p>S2: สร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในการแก้ปัญหาเชิงบูรณาการ</p> <p>S3: สร้างนวัตกรรมเพื่อการปรับปรุงที่มีผลกระทบสูงจากการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง</p>
<p>RB1: กระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>SA1: ผลผลิตและผลลัพธ์ของกระบวนการที่สร้างคุณค่าแก่ประชาชนและผู้รับบริการ</p>	<p>RS1: นวัตกรรมในการพัฒนาผลผลิตบริการ และกระบวนการที่เกิดจากการแก้ไขปัญหาพร้อมกันของหลายภาคส่วน</p> <p>RS2: ผลผลิตและผลลัพธ์ของกระบวนการที่นำไปสู่การสร้างผลกระทบสูงต่อยุทธศาสตร์ชาติในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และสร้างความเป็นเลิศ</p>

6.3 การลดต้นทุนการใช้ทรัพยากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน



วิเคราะห์ต้นทุนและการใช้ทรัพยากร

- วิเคราะห์ต้นทุนของระบบการปฏิบัติการทั้งหมดขององค์กร ทั้งทางตรงและทางอ้อม
- วิเคราะห์การลงทุนและความคุ้มค่าในโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ
- วิเคราะห์การใช้ทรัพยากรที่สำคัญในการปฏิบัติการ
- วิเคราะห์เปรียบเทียบกับหน่วยงานเทียบเคียง (Benchmarking)

สร้างแนวทางการลดต้นทุน

- ลดการสูญเปล่า การรักษาสิ่งแวดล้อม
- การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและการแบ่งปันการใช้ทรัพยากร
- เพื่อเป้าหมายการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร
- เชื่อมโยงเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์
- สร้างความร่วมมือของบุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการ
- นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้
- ดำเนินถึงต้นทุนและทรัพยากรในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร

วางระบบกลไกการติดตามและควบคุมต้นทุน

- ตัววัดในการติดตามและควบคุมต้นทุนและทรัพยากรที่สำคัญ
- การติดตามอย่างทันทั่วถึง

การลดต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ และการใช้ทรัพยากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน องค์กรอาจพิจารณาดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

- นำเรื่องของรอบเวลา ผลผลิตภาพ รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่น ๆ มาพิจารณาในกระบวนการทำงาน
- ป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ และการทำงานซ้ำ

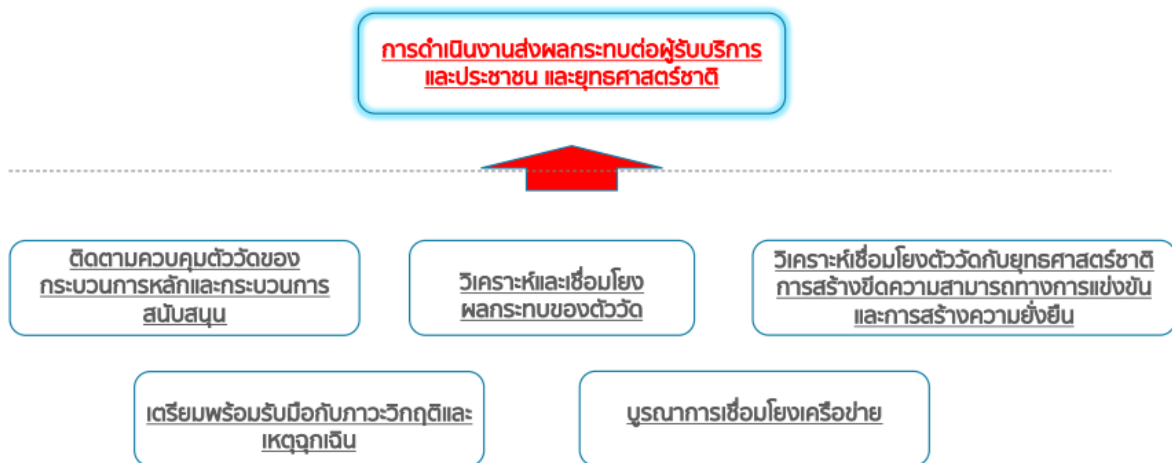
- ลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ (inspections) การทดสอบ (tests) และการตรวจสอบกระบวนการหรือผลการดำเนินการ (PROCESS or PERFORMANCE audits)
- สร้างความสมดุลระหว่างความต้องการควบคุมต้นทุนกับความต้องการของผู้รับบริการ

ระดับ	ความหมาย
Basic	มีการวิเคราะห์ต้นทุนและการลงทุนในทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนเพื่อการควบคุมต้นทุนโดยรวม
Advance	นำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานจาก <ul style="list-style-type: none"> - นโยบายการลดต้นทุน - การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย - แบ่งปันทรัพยากรในการทำงานร่วมกัน
Significance	การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อนวัตกรรมในการลดต้นทุน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันโดยใช้ข้อมูลเทียบเคียงในระดับประเทศและระดับนานาชาติ

Checklist 6.3 การลดต้นทุนการใช้ทรัพยากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน

Basic	Advance	Significance
<p>B1: วิเคราะห์ต้นทุนและทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน</p> <p>B2: วางแผนงานและมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ต้นทุนและทรัพยากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว</p> <p>B3: ดำเนินการตามแผนการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน</p> <p>B4: วางระบบและกลไกการติดตามและควบคุมต้นทุนและทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร</p>	<p>A1: วิเคราะห์ความคุ้มค่าในด้านต้นทุนและทรัพยากร</p> <p>A2: นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานหรือลดต้นทุน และแบ่งปันทรัพยากรในการปฏิบัติงาน</p> <p>A3: เชื่อมโยงหน่วยงานเครือข่ายภายนอกในการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ต้นทุนและทรัพยากรในการปฏิบัติงาน</p>	<p>S1: วิเคราะห์เปรียบเทียบต้นทุนและทรัพยากรกับหน่วยงานเทียบเคียงในระดับประเทศและระดับนานาชาติ</p> <p>S2: นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสร้างนวัตกรรมเพื่อการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพที่มีผลกระทบสูง</p>
<p>RB1: บุคลากรทุกระดับในองค์กรให้ความร่วมมือในการดำเนินการตามแผนงานและมาตรการในการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ต้นทุนและทรัพยากร</p>	<p>RA1: เพิ่มประสิทธิภาพหรือลดต้นทุนและทรัพยากรในการปฏิบัติงานขององค์กร</p>	<p>RS1: เพิ่มประสิทธิภาพหรือการลดต้นทุนที่เชื่อมโยงกับการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศและการสร้างความยั่งยืนของการดำเนินงานในระยะยาว</p>

6.4 การมุ่งเน้นประสิทธิผลทั้งองค์กร และผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ประเทศ



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

การจัดการภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน

- ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินควรคำนึงถึงการป้องกัน ความต่อเนื่องของการ ดำเนินการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิม
- ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินควรคำนึงถึงการพึ่งพาบุคลากรขององค์กร การ ผู้ส่งมอบ และหน่วยงานเครือข่าย
- ทำให้มั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความปลอดภัยและพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ สามารถให้บริการและตอบสนองความต้องการได้

ระดับ	ความหมาย
Basic	การติดตามควบคุมประสิทธิผลของกระบวนการหลักและตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ทั้งในด้านคุณภาพความปลอดภัย ต้นทุน เพื่อการส่งมอบคุณค่าต่อประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การติดตามควบคุมกระบวนการสนับสนุนต่าง ๆ ภายในของส่วนราชการเพื่อให้เกิดประสิทธิผลทั้งในด้านคุณภาพความปลอดภัยต้นทุนเพื่อการส่งมอบคุณค่าต่อประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
Advance	การเตรียมการเชิงรุกเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดต่อประสิทธิผลขององค์กร โดย - การจัดการความเสี่ยง - การติดตามควบคุมกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนโดยใช้ตัวชี้วัดและข้อมูลทั้งในเชิงป้องกันและเชิงรุก - การเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับเหตุการณ์ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของกระบวนการและนำมาแก้ปัญหาได้อย่างทันท่วงที
Significance	การประสานงานและบูรณาการของกระบวนการต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่ม ตอบสนองยุทธศาสตร์และส่งผลต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และ สิ่งแวดล้อม

Checklist 6.4 การมุ่งเน้นประสิทธิผลทั้งองค์กร และผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ประเทศ

Basic	Advance	Significance
B1: กำหนดตัววัดเพื่อติดตามและควบคุมประสิทธิผลของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนในระดับของหน่วยงาน B2: ติดตามควบคุมประสิทธิผลของกระบวนการหลักและตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ทั้งในด้านคุณภาพความปลอดภัยต้นทุนเพื่อการส่งมอบคุณค่าต่อประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย B3: ติดตามควบคุมกระบวนการสนับสนุนต่าง ๆ ภายในของส่วนราชการเพื่อให้เกิดประสิทธิผลทั้งในด้านคุณภาพความปลอดภัยต้นทุนเพื่อการส่งมอบคุณค่าต่อประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	A1: วิเคราะห์เชื่อมโยงผลกระทบของตัววัดนำ (Leading) และตัววัดตาม (Lagging) ในระดับต่าง ๆ ขององค์กรกับการบรรลุตัววัดเชิงยุทธศาสตร์อย่างครอบคลุม A2: จัดการความเสี่ยงให้มีความครอบคลุมและรองรับกับสถานการณ์และความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้น A3: เตรียมพร้อมในการรับมือกับเหตุการณ์ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินตลอดจนการเตรียมตัวล่วงหน้าเพื่อลดความเสียหาย	S1: วิเคราะห์เชื่อมโยงผลกระทบของตัววัดในระดับต่าง ๆ ขององค์กรกับยุทธศาสตร์ชาติ การสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขัน และการสร้างความยั่งยืนในระยะยาว S2: บูรณาการเชื่อมโยงสร้างการมีส่วนร่วมของเครือข่ายและภาคประชาชน เพื่อสร้างนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่ม ตอบสนองยุทธศาสตร์และส่งผลต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม

Basic	Advance	Significance
RB1: ข้อมูลสารสนเทศจากการติดตามควบคุมกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนมีความพร้อมสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหาร	RA1: ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการที่บูรณาการเชื่อมโยงกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ทางยุทธศาสตร์ที่สร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ และประชาชน	RS1: ประสิทธิภาพจากการดำเนินงานขององค์การที่สร้างผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ชาติอย่างชัดเจน

ภาคผนวก

คำศัพท์ประจำหมวด 1

คำศัพท์	คำอธิบาย
สร้างความยั่งยืน	<ul style="list-style-type: none"> • ความยั่งยืน หมายถึง ความสามารถของส่วนราชการในการตอบสนองต่อความจำเป็นต่อการดำเนินการในปัจจุบัน และมีความคล่องตัวและการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ที่ทำให้ส่วนราชการมีความพร้อมในการปฏิบัติงานและพร้อมต่อสภาพแวดล้อมการดำเนินงานในอนาคต • องค์กรที่ยั่งยืน หมายถึง การพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการขององค์กรในปัจจุบัน ควบคู่กับความพร้อมในการสร้างการเติบโตในระยะยาวในอนาคต โดยคำนึงถึงเป้าหมาย 3 ด้าน คือ <ol style="list-style-type: none"> 1) เศรษฐกิจ (Economy) มุ่งสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบุคลากรทุก ๆ ฝ่ายอย่างสมดุล โดยมีเป้าหมายสูงสุดเป็นการสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน 2) สังคม (Society) สร้างสรรค์สังคมโดยบูรณาการการดำเนินงานของส่วนราชการเพื่อประโยชน์ของสังคมทั้งในส่วนของการดำเนินงาน ผลผลิตและบริการ รวมถึงการสนับสนุนสังคมในด้านต่างๆ 3) สิ่งแวดล้อม (Environment) มุ่งมั่นดูแลรักษาสภาพแวดล้อมและการ อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ เพื่อให้เกิดความสมดุลของระบบนิเวศอย่างยั่งยืนโดยครอบคลุมตลอด Supply Chain และให้ความสำคัญต่อทรัพยากรธรรมชาติในส่วนต่างๆ • ความยั่งยืนอาจพิจารณาจากระบบงาน ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ความรู้ความสามารถพิเศษ ความพร้อมของทรัพยากรเทคโนโลยี และอุปกรณ์ต่าง ๆ นอกจากนี้ความยั่งยืนยังมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมตัวสำหรับภาวะฉุกเฉินที่อาจจะเกิดขึ้นด้วย
นวัตกรรม	<ul style="list-style-type: none"> • นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการ หรือ ประสิทธิภาพของส่วนราชการ รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมเป็นการรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลผลิตซึ่งอาจเป็นของใหม่ หรือนำมาปรับใช้เพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่ • นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับส่วนราชการ เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนความรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การดำเนินการ การประเมินผล และการเรียนรู้ • แม้ว่านวัตกรรมมักเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี แต่นวัตกรรมสามารถเกิดได้ในทุกกระบวนการที่สำคัญของส่วนราชการ ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่า

คำศัพท์	คำอธิบาย
	<p>จะเป็นการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดหรือการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือผลผลิตนวัตกรรมอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของโครงสร้างส่วนราชการให้บรรลุนานของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> • นวัตกรรมภาครัฐ หมายถึง แนวคิด วิธีการ และรูปแบบใหม่ ๆ ในการจัดการองค์การ (organization development) การดำเนินงาน (work process) และการให้บริการ (service delivery) อันเป็นผลมาจากการสร้าง พัฒนา เพิ่มพูน ต่อยอด หรือประยุกต์ใช้องค์ความรู้ และแนวปฏิบัติต่างๆ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนา ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพของการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ • นวัตกรรมภาครัฐ อาจจำแนกได้เป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) นวัตกรรมเชิงนโยบาย (Policy Innovation) เป็นการคิดริเริ่มนโยบายใหม่ ๆ กฎระเบียบที่ทันสมัยเหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์ 2) นวัตกรรมด้านกระบวนการทำงาน (Process Innovation) เป็นการพัฒนารูปแบบแนวทางการให้บริการในรูปแบบที่แตกต่างโดยเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลอันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ตามภารกิจของภาครัฐและประโยชน์ของผู้รับบริการ และประชาชน 3) นวัตกรรมผลผลิต/การบริการ (Service Innovation) เป็นการปรับปรุงผลผลิตและการบริการในรูปแบบใหม่หรือพัฒนาปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด
<p>วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นประชาชน</p>	<ul style="list-style-type: none"> • วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นประชาชน เป็นการสร้างหรือปลูกฝังให้บุคลากรในหน่วยงาน มุ่งเน้นการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ มีจิตใจให้บริการเพื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนในมุมมองของความต้องการและความคาดหวัง • ระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) ต้องทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้าโดยตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่าประชาชนจะได้อะไร มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาความต้องการและตอบสนองความต้องการของประชาชนโดยไม่ต้องรอให้ประชาชนเข้ามาติดต่อขอรับบริการ หรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ (Proactive Public Services) รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลทางราชการ (Big Government Data) และระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน (Personalized หรือ Tailored Services) พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกโดยมีการเชื่อมโยงกันเองของหน่วยงานราชการเพื่อให้บริการต่างๆ สามารถเสร็จสิ้นในจุดเดียว ประชาชนสามารถใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลาตามความต้องการ และสามารถติดต่อได้หลายช่องทางผสมผสานกัน ทั้งการติดต่อด้วยตนเอง ติดต่อผ่านอินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย หรือแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ • เป้าหมายสำคัญของการบริการภาครัฐ คือ ภาครัฐยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางตอบสนองความต้องการและให้บริการอย่างสะดวกรวดเร็วโปร่งใส โดยภาครัฐต้อง

คำศัพท์	คำอธิบาย
	<p>ร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ มีระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส ให้การบริหารราชการแผ่นดินทั้งราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น และงานของรัฐอย่างอื่นให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สร้างประโยชน์สุขแก่ประชาชนโดยต้องมีความพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลาโดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ และระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้างเชื่อมโยงถึงกัน ดำเนินการพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการบริการภาครัฐเพื่อให้ประชาชนและผู้รับบริการทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส หลากหลาย ช่องทาง ตรวจสอบได้ เสียค่าใช้จ่ายน้อย ไม่มีข้อจำกัดของเวลา พื้นที่ และกลุ่มคน และผู้ใช้งานไม่ต้องร้องขอ หรือยื่นเรื่องต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยออกแบบแนวทาง ขั้นตอน รูปแบบการให้บริการของภาครัฐให้เป็น รูปแบบดิจิทัลและวางแผนให้มีการเชื่อมโยงหลายหน่วยงาน และสร้างความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้มีความพร้อมในการให้บริการประชาชน สามารถพัฒนานวัตกรรมมาใช้สร้างสรรค์และพัฒนาบริการเดิม และสร้างบริการใหม่ที่เป็นพลวัตสอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์และขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชน ภาคธุรกิจ และผู้ใช้บริการ</p>
<p>มาตรการป้องกันในเชิงรุกในการป้องกันการทุจริตและสร้างความโปร่งใส (เช่นการไม่รับของ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • การป้องกันการทุจริตและสร้างความโปร่งใสในเชิงรุก หมายถึง การวางระบบ กลไก และกระบวนการด้านการป้องกันให้มีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ เพื่อลดโอกาสการทุจริตก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์และสร้างความโปร่งใสให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติราชการ โดยอาศัยกลไกด้านกฎหมาย กลไกทางการบริหาร และกลไกอื่น ๆ และเสริมสร้างการปฏิบัติงานของหน่วยงานทั้งภาครัฐ และเอกชนให้มีธรรมาภิบาล • การป้องกันการทุจริตและสร้างความโปร่งใสในเชิงรุก สามารถพิจารณาวิธีการที่มีความหลากหลายในการดำเนินการ เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพระบบงานป้องกันที่มีอยู่ สร้างกลไกการป้องกันเพื่อยับยั้งการทุจริต ปรับระบบงาน พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม สร้างรูปแบบการมีส่วนร่วมสาธารณะและให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการ พัฒนาสมรรถนะและองค์ความรู้ของบุคลากร สร้างจิตสำนึกและค่านิยมที่ดี เป็นต้น
<p>แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) หมายถึง วิธีปฏิบัติ หรือขั้นตอนการปฏิบัติที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จหรือนำไปสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมาย เป็นที่ยอมรับในวงวิชาการหรือวิชาชีพนั้น ๆ และมีหลักฐานของความสำเร็จปรากฏชัดเจน โดยมีการสรุปวิธีปฏิบัติหรือขั้นตอนการปฏิบัติตลอดจนความรู้และประสบการณ์ที่ได้บันทึกเอกสารและเผยแพร่ให้หน่วยงานภายในหรือภายนอกสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

คำศัพท์	คำอธิบาย
	<ul style="list-style-type: none"> • คุณลักษณะสำคัญของ Best Practices - Systematic ความเป็นระบบ - Integrate การบูรณาการ - Linkage ความเชื่อมโยง
<p>ต้นแบบ (Role Model) ด้านความโปร่งใส (ต้องเกี่ยวกับความโปร่ง)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • การเป็นองค์กรต้นแบบ (Role Model) ด้านความโปร่งใส อาจพิจารณาจากเกณฑ์ “รางวัลองค์กรโปร่งใส” ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) แบ่งเป็น 4 ด้านคือ 1) องค์กรปฏิบัติภารกิจอย่างมีความพร้อมรับผิดชอบต่อผลงานและข้อร้องเรียน 2) องค์กรปฏิบัติภารกิจตามหลักนิติธรรม 3) องค์กรให้ความสำคัญกับสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติตามแนวทางจริยธรรมที่เป็นสากล และ 4) องค์กรดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่โปร่งใสเที่ยงธรรม ต่อต้านการทุจริต และการให้หรือรับสินบน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนโดยพิจารณาจากการมีปรัชญาอันได้แก่การประกาศนโยบายเจตนารมณ์ การมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน สามารถแสดงตัวอย่างในเชิงประจักษ์ มีการประเมินผล และมีการทบทวนปรับปรุงแก้ไข • ทั้งนี้การดำเนินงานตามเกณฑ์ของสำนักงาน ป.ป.ช. อาจเป็นตัวอย่างหนึ่งของการสร้างต้นแบบด้านความโปร่งใส ซึ่งส่วนราชการสามารถมีแนวทางที่ดีในรูปแบบอื่นได้
<p>เป้าหมาย การดำเนินงาน ที่ท้าทาย</p>	<ul style="list-style-type: none"> • การตั้งค่าเป้าหมายให้ท้าทาย หมายถึง ระดับของเป้าหมายที่สูงแต่มีความเป็นไปได้ที่จะใช้กำลังและความสามารถที่มีอยู่ในการบรรลุความสำเร็จ • ค่าเป้าหมายที่จะสร้างแรงจูงใจสูงสุดให้กับบุคลากร คือค่าเป้าหมายที่ไม่ง่ายหรือไม่ยากมากจนเกินไป การตั้งเป้าหมายที่ง่ายมากจนเกินไปจะไม่ทำให้บุคลากรใช้ความพยายามสูงสุดในการทำให้บรรลุเป้าหมาย ไม่ช่วยให้มีการพัฒนาปรับปรุงการทำงาน และสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้คือความ เข้าใจผิดว่าในขณะนี้แต่ละคนสามารถทำงานได้ดีเลิศอยู่แล้ว ความคิดเช่นนี้จะทำให้ทุกแผนกหยุดการพัฒนา ในทางกลับกัน การตั้งค่าเป้าหมายที่ยากจนเกินไปจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดแรงจูงใจ เนื่องจากทราบดีว่าไม่สามารถที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างแน่นอน ดังนั้นจึงไม่ยากที่จะใช้ความพยายามให้เพิ่มมากขึ้นเพื่อจะทำได้ค่าเป้าหมาย ดังนั้นการตั้งค่าเป้าหมายที่ดีจึงจำเป็นต้องไม่ง่ายหรือไม่ยากจนเกินไป ทั้งนี้อาจจะใช้ข้อมูลในอดีตเป็นสิ่งที่ช่วยประกอบการตัดสินใจโดยอาจจะเน้นการพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องรวมทั้งการพิจารณาสถานะแวดล้อมต่างๆ ประกอบไปด้วยเพื่อให้ค่าเป้าหมายนั้นตรงกับความเป็นจริงและมีความท้าทายมากที่สุด • การตั้งเป้าหมายที่ดีอาจพิจารณาจากหลักการ SMART <p>S : Specific เฉพาะเจาะจง</p>

คำศัพท์	คำอธิบาย
	<p>M : Measurable วัดผลได้</p> <p>A : Achievable สามารถบรรลุได้</p> <p>R : Realistic/Results เน้นผลลัพธ์</p> <p>T : Timely มีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน</p> <ul style="list-style-type: none"> • ข้อควรระวังของการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย คือ การเกิดความกลัว การต่อต้าน การสูญเสียความเชื่อมั่นในกรณีที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายได้ ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต
<p>ผลกระทบเชิงบวก</p> <p>เชิงลบ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ผลกระทบ หมายถึง ผลอันสืบเนื่องจากการปฏิบัติภารกิจ ทั้งที่คาดหวังหรือตั้งใจ และไม่ได้คาดหวัง ทั้งที่เกิดขึ้นระหว่างและภายหลังการปฏิบัติภารกิจ ที่อาจกระทบต่อการพัฒนาในมิติอื่นหรือการปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานอื่น หรือประชาชนทั้งที่เป็นกลุ่มเป้าหมายและกลุ่มอื่น ทั้งในและนอกพื้นที่ • ผลกระทบเชิงบวก หมายถึง ผลกระทบจากกิจกรรมใด ๆ ที่ก่อให้เกิดคุณประโยชน์กับบุคคลอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับการกิจกรรมนั้น • ผลกระทบเชิงลบ หมายถึง ผลกระทบจากกิจกรรมใด ๆ ที่ก่อให้เกิดโทษ หรือสร้างความเสียหายแก่บุคคลอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับการกิจกรรมนั้น • การวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามภารกิจภาครัฐ ครอบคลุมถึงผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมทั้งผลกระทบด้านบวกและด้านลบ ในมิติที่สามารถประเมินในรูปตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงผลกระทบในกรณีที่ไม่ได้ดำเนินงานตามภารกิจภาครัฐด้วย ซึ่งมีประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ <ol style="list-style-type: none"> 1) ผลกระทบต่อประชาชน ได้แก่ ผลกระทบที่ประชาชนได้รับจากการดำเนินงานตามภารกิจภาครัฐ ที่เป็นประโยชน์และความพึงพอใจ เช่น การมีงานทำและการเพิ่มรายได้ให้ประชาชน การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพชีวิตประชาชน หรือผลกระทบทางลบ เช่น การสูญเสียอาชีพ/ทรัพย์สิน การเจ็บป่วยจากมลภาวะที่เกิดจากการดำเนินภารกิจ 2) ผลกระทบทางสังคม ได้แก่ ผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่สังคมจากการดำเนินงานตามภารกิจภาครัฐ ซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับโครงสร้างทางสังคม วิถีชีวิต อาชีพ วัฒนธรรม ภูมิปัญญา ชุมชน และการสร้างความเป็นธรรมให้สังคม 3) ผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการดำเนินงานตามภารกิจภาครัฐ เช่น ด้านมลภาวะ ด้านทรัพยากรธรรมชาติ ด้านระบบนิเวศ และด้านภูมิสถาปัตยกรรม 4) ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ ได้แก่ ผลกระทบต่อรายได้ประชาชาติ/การขยายตัวทางเศรษฐกิจ การสร้างความเป็นธรรมและการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ (ระดับ

คำศัพท์	คำอธิบาย
	<p>ราคาสินค้า ดุลบัญชีเดินสะพัด ดุลการคลัง การก่อกวนสาธารณะ) และการกระจายรายได้</p> <p>5) ผลกระทบด้านอื่น ๆ เช่น ด้านการเมือง และความมั่นคงของประเทศ</p>
<p>ปัญหาที่มีความซับซ้อน</p>	<ul style="list-style-type: none"> • เมื่อโลกกำลังเข้าสู่ช่วงเวลาของการปรับเปลี่ยนครั้งใหญ่ ความซับซ้อนตลอดจนความไม่ชัดเจนหรือแม้กระทั่งความไม่แน่นอนกลายเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจ และการปฏิบัติในชีวิตประจำวันของมนุษย์ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันจึงกลายเป็นปัญหาที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้นไม่ใช่เพียงแค่ปัญหาที่มีสาเหตุหรือปัจจัยเพียงหนึ่งเดียว • ผลสำรวจ Future of Jobs Survey ของ World Economic Forum ในประเด็นความต้องการของทักษะอนาคตในปี 2020 พบว่ามากกว่า 1 ใน 3 หรือ 36% ของงานในทุกภาคอุตสาหกรรมจำเป็นต้องใช้ทักษะการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน หรือ Complex Problem Solving เป็นทักษะหลักในการทำงาน • Complex Problem Solving จะค้นหาวิธีการจัดการผลกระทบที่จะไม่ทำให้เกิดผลกระทบนั้นซ้ำ (Causal Loop) ผ่านการสังเคราะห์สาเหตุจากความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มปัจจัยต่าง ๆ และยังเป็นการมองหารูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดความผิดปกติ พิจารณาความสัมพันธ์ของผลกระทบต่างๆ จะพิจารณาแค่เพียงตัวเดียวไม่ได้ ถือว่าเป็นการคิดเชิงระบบ หรือ System Thinking ซึ่งเป็นทักษะการมองภาพรวมหรือองค์รวมในการวิเคราะห์องค์ประกอบของระบบที่มีความเกี่ยวข้องกันหรือมีอิทธิพลต่อกัน
<p>ความเสี่ยง</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต และอาจส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักที่กำหนด • การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการกำหนดแนวทางการหรือมาตรการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงเพื่อมุ่งหวังให้ส่วนราชการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ขององค์กร
<p>สารสนเทศเชิงลึก (Level ข้อมูลสารสนเทศ (Insight)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ข้อมูล (data) หมายถึง ข้อเท็จจริงที่เป็นตัวเลข ข้อความ หรือรายละเอียดซึ่งอาจอยู่ในแบบต่าง ๆ เช่น ภาพ เสียง วิดีโอ ข้อมูลคือข้อเท็จจริงของสิ่งที่สนใจ • สารสนเทศ (Information) หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านการจัดการ ประมวลผลเชื่อมโยงความสัมพันธ์ และแปลความหมาย ด้วยวิธีการที่เหมาะสมและถูกต้องเพื่อใช้เป็นพื้นฐานสำหรับตัดสินใจปฏิบัติการต่าง ๆ สารสนเทศ (Information) ที่มีอยู่เมื่อนำมา

คำศัพท์	คำอธิบาย
	<p>วิเคราะห์ (Analytic) กลั่นกรอง และตีความด้วยรูปแบบต่าง ๆ จะนำไปสู่สารสนเทศหรือองค์ความรู้เชิงลึก (Insights) เพื่อใช้ในการตัดสินใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> • รูปแบบการวิเคราะห์ (Analytic) สามารถทำได้ในรูปแบบต่างๆ ดังนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลแบบพื้นฐาน (Descriptive analytics) เป็นการวิเคราะห์เพื่อแสดงผลของรายการทางธุรกิจ เหตุการณ์ หรือกิจกรรมต่างๆที่เกิดขึ้น หรืออาจกำลังเกิดขึ้นในลักษณะที่ง่ายต่อการเข้าใจ หรือต่อการตัดสินใจ ตัวอย่างเช่น รายงานการขาย รายงานผลการดำเนินงาน • การวิเคราะห์แบบเชิงวินิจฉัย (Diagnostic analytics) เป็นการอธิบายถึงสาเหตุของสิ่งที่เกิดขึ้น ปัจจัยต่าง ๆ และความสัมพันธ์ของปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันของสิ่งที่เกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น ความสัมพันธ์ระหว่างยอดขายต่อกิจกรรมทางการตลาดแต่ละประเภท ซึ่งเป็นก้าวใหม่ที่ช่วยเสริมให้ตัดสินใจไปในทางที่ถูกต้อง • การวิเคราะห์แบบพยากรณ์ (Predictive analytics) เป็นการวิเคราะห์เพื่อพยากรณ์สิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นหรือน่าจะเกิดขึ้น โดยใช้ข้อมูลที่เกิดขึ้นแล้วกับแบบจำลองทางสถิติ หรือ เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ต่าง ๆ (Artificial intelligence) ตัวอย่างเช่น การพยากรณ์ยอดขายการพยากรณ์ผลประชามติ
ฐานข้อมูลร่วมกัน	<ul style="list-style-type: none"> • ฐานข้อมูลร่วมกัน เป็นการบูรณาการข้อมูลภาครัฐซึ่งเป็นรากฐานสำคัญอันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและพลิกโฉมงานบริการภาครัฐในทุก ๆ ด้าน นำไปสู่งานบริการที่มีประสิทธิภาพ อันจะเป็นประโยชน์ทั้งต่อภาครัฐ ภาคธุรกิจ และประชาชน เนื่องจากภาครัฐสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และมีข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการบริหารประเทศ ส่งผลทำให้ผู้รับบริการ (ภาคธุรกิจและประชาชน) ได้รับความสะดวกรวดเร็ว และตรงกับความต้องการ ตัวอย่างเช่น ด้านการลงทุน การบูรณาการข้อมูลภาครัฐจะทำให้สามารถลดการใช้สำเนาเอกสารที่ภาครัฐมีอยู่แล้ว ขณะเดียวกันภาครัฐก็ยังสามารถให้บริการนักลงทุนได้แบบเบ็ดเสร็จครบวงจร ณ จุดเดียวเป็นต้น

คำศัพท์ประจำหมวด 2

คำศัพท์	คำอธิบาย
โอกาสเชิงยุทธศาสตร์	<ul style="list-style-type: none"> • “โอกาสเชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง ภาพอนาคตสำหรับผลผลิตและการบริการ กระบวนการ รูปแบบการปฏิบัติราชการรวมทั้งพันธมิตรหรือเครือข่ายที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ • โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Opportunities) เกิดขึ้นจากการระดมสมอง การใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ กระบวนการวิจัยและสร้างนวัตกรรม การคิดนอกกรอบจากสภาพปัจจุบัน และแนวทางอื่น ๆ เพื่อมองอนาคตที่แตกต่างออกไป การสร้างบรรยากาศที่เปิดให้คิดอย่างเสรีโดยปราศจากการขี้นำจะช่วยทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่นำไปสู่โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ การจะเลือกใช้โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ใดนั้นต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องทั้งทางด้านการเงินและด้านอื่นๆ เพื่อตัดสินใจเลือกได้อย่างรอบคอบ
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	<ul style="list-style-type: none"> • “ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง สิ่งที่ต้องการต้องเอาชนะเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในอนาคตและการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์กร ความท้าทายมักเกิดจากแรงผลักดันด้านสภาพการแข่งขันและคาดหวังในอนาคตขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี รวมถึงความเสี่ยงด้านการเงินสังคม และความเสี่ยงหรือความจำเป็นอื่น ๆ โดยทั่วไปความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์มักเกิดจากแรงผลักดันจากภายนอก อย่างไรก็ตามในการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอก องค์กรอาจต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในองค์กร เช่น ขีดความสามารถขององค์กร หรือทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ขององค์กรด้วย • “ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง สิ่งที่จะสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันต่าง ๆ ที่จะช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถและเป็นตัวตัดสินว่าส่วนราชการจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์มักมาจาก <ol style="list-style-type: none"> 1) สมรรถนะหลักที่เน้นที่การสร้างและเพิ่มพูนความสามารถภายในส่วนราชการ และ 2) ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ซึ่งเกิดจากการกำหนดและใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ผ่านความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและกับคู่ความร่วมมือ
ขีดความสามารถ (ในการแข่งขัน) ขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> • ขีดความสามารถและสมรรถนะขององค์กร คือ สิ่งที่ส่วนราชการมีความเชี่ยวชาญมากที่สุด ซึ่งจะเป็นแกนหลักที่ทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ สร้างความได้เปรียบให้แก่

คำศัพท์	คำอธิบาย
	<p>องค์กรในการปฏิบัติงานเพื่อส่งมอบผลผลิตและบริการ มักเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยาก สร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขัน</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacity (ขีดความสามารถขององค์กร) หมายถึง สมรรถนะขององค์กรที่วัดได้ในเชิงปริมาณ การที่องค์กรจะมี Capacity สูงได้ต้องอาศัยทรัพยากรอื่น ๆ ประกอบซึ่งนอกเหนือจาก Competency บุคลากร เช่น เครื่องจักร เทคโนโลยี อุปกรณ์เครื่องมือที่จำเป็นต่อการใช้งาน Capacity ขององค์กรมีผลต่อการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal) ดังนั้นในการกำหนด Business Capability จะต้องมีความเข้าใจในขีดความสามารถ (capacity) ขององค์กรที่จะส่งมอบบริการได้โดยจะต้องคำนึงถึง “เรามีความสามารถเท่าไรในการผลิตหรือให้บริการแก่ผู้รับบริการได้” และ “เราจำเป็นต้องมีเท่าไรถึงจะเพียงพอหรือรองรับกับการให้บริการลูกค้าในปัจจุบันหรือรองรับการให้บริการในอนาคตได้”
<p>การคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง</p>	<ul style="list-style-type: none"> • การคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต (Foresight) คือ การวิเคราะห์ปัจจัยที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การคาดการณ์และอธิบายภาพของอนาคต และการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น • การคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคตมีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมความพร้อมขององค์กรให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตหรือเพื่อนำองค์กรไปสู่รูปแบบของอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งสามารถนำมาสู่การกำหนดยุทธศาสตร์หรือประเมินหรือทดสอบยุทธศาสตร์ที่มีอยู่ในปัจจุบันว่าสามารถรองรับกับรูปแบบของเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้อย่างเพียงพอหรือไม่ • การวิเคราะห์และคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตสามารถทำได้หลายรูปแบบ ซึ่งรูปแบบที่ได้รับความนิยมอาจจำแนกได้เป็น 1) อนาคตจากการคาดการณ์ (Projected Future) และอนาคตที่มีความเป็นไปได้ (Probable Futures) คือการคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงสำหรับรูปแบบของอนาคตผ่านกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศด้วยเครื่องมือทางสถิติเพื่อนำไปสู่การคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลง (Forecasting) ที่จะเกิดขึ้น และ 2) อนาคตที่สามารถเกิดขึ้นได้ (Plausible Futures) และอนาคตที่อาจเกิดขึ้นได้ (Possible Futures) คือรูปแบบของการคาดการณ์อนาคตที่เป็นไปได้จากปัจจัยนำที่มีความไม่แน่นอน (Uncertainty) โดยเครื่องมือที่ได้รับความนิยมได้แก่การวิเคราะห์ Scenario Analysis เป็นต้น
<p>แผนระยะสั้น ระยะยาว</p>	<ul style="list-style-type: none"> • แผนระยะยาวหมายถึงแผนที่มีกรอบระยะเวลาประมาณ 3 - 5 ปี เพื่อเป็นการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ซึ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนและวางแผนในระยะยาวขององค์กร

คำศัพท์	คำอธิบาย
	<ul style="list-style-type: none"> • แผนระยะสั้น หมายถึงแผนที่มีกรอบระยะเวลา 1 - 2 ปี เพื่อเป็นการจำแนกรายละเอียดเส้นทางที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร และทบทวนรายละเอียดว่ายังมีความเหมาะสมกับสถานการณ์และช่วงเวลาในระยะสั้นหรือไม่ • การจัดทำแผนระยะสั้น ระยะยาวอาจพิจารณาแนวทาง Future-back approach และ Today forward approach ประกอบกัน คือ การมองภาพในอนาคตที่ต้องการบรรลุและเชื่อมโยงมาสู่การเตรียมการแบบเป็นขั้นตอนเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย และการปรับปรุงและพัฒนาจากการดำเนินงานในปัจจุบันให้พัฒนาหรือดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
เป้าหมายระยะสั้น/ ระยะยาว	<ul style="list-style-type: none"> • การกำหนดเป้าหมายระยะสั้น ระยะยาว คือการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจนที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับกรอบระยะเวลาของแผนระยะสั้น/ระยะยาวที่ได้กำหนดไว้
การทำงานน้อยได้มาก	<ul style="list-style-type: none"> • “การทำงานน้อยได้มาก” หมายถึง การใช้ทรัพยากรของส่วนราชการที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุด เนื่องด้วยทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่อย่างจำกัด ส่วนราชการจึงต้องมีการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของเรื่องต่าง ๆ และทุ่มเททรัพยากรที่มีอยู่ไปกับเรื่องที่มีความสำคัญที่มีสอดคล้องกับพันธกิจ ยุทธศาสตร์ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร • ส่วนราชการสามารถนำหลักการที่มีความสัมพันธ์กับแนวคิดทำงานน้อยได้มาก อาทิเช่น หลักการพาเรโต (กฎ 80:20) คือการให้ความสำคัญในการทุ่มเททรัพยากรไปกับงาน 20% ที่ส่งผลลัพธ์กลับมา 80% มากกว่าการทุ่มเททรัพยากรไปกับงาน 80% ที่ให้ผลลัพธ์เพียงแค่ 20% หรือการนำแนวความคิด OKRs เข้ามาคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่สำคัญที่สุด 3 เรื่อง และตัวชี้วัดไม่เกิน 3 ตัวภายใต้แต่ละเรื่องในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งจะทำให้องค์กรและบุคลากรที่มีความเกี่ยวข้องในทุกระดับว่าเรื่องใดที่เป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรควรมุ่งเน้นในช่วงเวลานั้น ๆ เป็นต้น
การคาดการณ์	<ul style="list-style-type: none"> • “การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” หมายถึง การคาดคะเนผลการดำเนินการที่จะเกิดขึ้นในอนาคตขององค์กรการคาดการณ์ควรอยู่บนพื้นฐานความเข้าใจถึงผลการดำเนินการที่ผ่านมา อัตราการปรับปรุง และสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในและการสร้างนวัตกรรมในอนาคต รวมทั้งสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายใน ดังนั้นการคาดการณ์ผลการดำเนินการสามารถใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งในการจัดการ การปฏิบัติการการพัฒนาและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

คำศัพท์	คำอธิบาย
	<ul style="list-style-type: none"> • การคาดการณ์และเปรียบเทียบผลการดำเนินการ มุ่งหวังเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของส่วนราชการในการทำความเข้าใจและติดตามปัจจัยที่เกี่ยวกับผลการดำเนินการ แข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากการริเริ่มใช้เทคโนโลยีใหม่หรือนวัตกรรมบริการหรือแผนขับเคลื่อนทางยุทธศาสตร์อื่น ๆ กระบวนการคาดการณ์และเปรียบเทียบผลการดำเนินการเป็นเครื่องมือวิเคราะห์ที่สำคัญที่จะช่วยให้ส่วนราชการสามารถตัดสินใจที่จะลงมือทำ เร่งดำเนินการ หรือยกเลิกโครงการที่ริเริ่มไว้
<p>แผนปฏิบัติการที่มีความยืดหยุ่น</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “แผนปฏิบัติการที่มีความยืดหยุ่น” หมายถึง ความสามารถในการตัดสินใจที่จะปรับองค์การให้ทันกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อสร้างความอยู่รอดขององค์การ สร้างผลผลิตและบริการที่ตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์การ • การปรับองค์การให้มีความยืดหยุ่น องค์กรอาจใช้รูปแบบที่หลากหลาย เช่น เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการ ลดต้นทุน เพิ่มผลผลิต สร้างนวัตกรรมใหม่ สร้างสรรค์ผลผลิตและบริการใหม่ พัฒนาเทคโนโลยี และการปรับตัวของบุคลากร เป็นต้น • “Agile Organization” เป็นเครื่องมือที่หลายองค์กรนำมาใช้เพื่อทำให้องค์การมีความยืดหยุ่น และมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างรวดเร็วตลอดเวลา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไป (จากความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ) โดยลดขั้นตอนในการทำงาน การอนุมัติ และ empower พนักงานให้มากขึ้น และขับเคลื่อนงานอย่างรวดเร็ว
<p>การเตรียมการเชิงรุก</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “การเตรียมการเชิงรุก” เป็นส่วนหนึ่งของ “การบริหารงานเชิงรุก (Proactive management)” ซึ่งเป็นการบริหารงานที่มีเป้าหมายสู่ออนาคต โดยการวิเคราะห์สถานการณ์แนวโน้มของปัญหาและเหตุการณ์ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ และตัดสินใจลงมือปฏิบัติก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้นเป็นการเล็งเห็นถึงปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้น ๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ด้วยวิธีที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่ • ลักษณะที่สำคัญของการบริหารงานเชิงรุก คือ 1) มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า 2) วางแผนล่วงหน้า 3) บริหารจัดการด้วยวิจรรย์ญาณด้วยความรอบคอบ

คำศัพท์ประจำหมวด 3

คำศัพท์	คำอธิบาย
ความต้องการ/ ความคาดหวัง	<ul style="list-style-type: none"> • “ความต้องการ” คือ สิ่งที่ถูกคาดหวังจำเป็นต้องได้รับการให้บริการของส่วนราชการ ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานที่ลูกค้าจะได้รับเมื่อมาใช้บริการ • “ความคาดหวัง” คือ สิ่งที่อยู่ในใจลูกค้า ลูกค้าต้องการได้รับความประทับใจเมื่อมาใช้บริการ • ความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการ อาจรวมถึงการบริการที่รวดเร็ว การส่งมอบที่ตรงเวลา ความปลอดภัย การใช้เทคโนโลยีที่เหนือชั้น ความสมบูรณ์ถูกต้องของเอกสาร การตอบสนองอย่างรวดเร็ว การแก้ไขข้อร้องเรียนและการบริการในหลายภาษา ความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจรวมถึงพฤติกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและการบริการชุมชน การลดต้นทุนในการบริหารจัดการ และความเร็วของการตอบสนองในภาวะฉุกเฉิน • ความต้องการและความคาดหวัง อาจได้มาด้วยวิธีการสอบถามโดยตรงจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรืออาศัยกระบวนการเชิงลึก เช่น การสัมภาษณ์ เพื่อทำความเข้าใจ การสังเกตพฤติกรรมและเส้นทาง (Journey) ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น
สารสนเทศ ของผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<ul style="list-style-type: none"> • “สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ กระบวนการในการค้นหาสารสนเทศที่เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นการดำเนินการเชิงรุกเพื่อให้สามารถเข้าใจความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนาของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งที่ชัดเจนและไม่ชัดเจน รวมถึงที่คาดการณ์ไว้ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความผูกพัน • การเลือกวิธีในการรวบรวมสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ความเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ได้เข้ามามีบทบาทมากขึ้นกับสังคมในปัจจุบัน ทำให้การได้มาซึ่งสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีวิธีการที่หลากหลาย รวดเร็ว และเข้าถึงได้ง่ายมากยิ่งขึ้น หรือการวิเคราะห์สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในประเด็นต่าง ๆ เปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือส่วนราชการอื่นที่ให้บริการในลักษณะเดียวกัน เป็นต้น
การจำแนก กลุ่มผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<ul style="list-style-type: none"> • การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นวิธีการเพื่อให้ได้รับสารสนเทศเกี่ยวกับกลุ่มและประเภทของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม ทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ซึ่งจะช่วยให้ส่วนราชการสามารถจัดผลิตและบริการรวมทั้ง

คำศัพท์	คำอธิบาย
	<p>การสนับสนุนและกำหนดยุทธศาสตร์ให้เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการแต่ละกลุ่ม สร้างวัฒนธรรมในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น สร้างผลผลิตการบริการและช่องทางใหม่ ๆ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีและความเชื่อมั่นให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทำให้มั่นใจได้ว่าส่วนราชการจะมีความยั่งยืน</p> <ul style="list-style-type: none"> • การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ ส่วนราชการอาจพิจารณาการแบ่งกลุ่มผู้รับบริการตามลักษณะของผลผลิตหรือการบริการ ช่องทางการให้บริการ/จัดจำหน่าย ปริมาณผู้รับบริการ มูลค่าทางเศรษฐกิจ พื้นที่ทางภูมิศาสตร์ ความต้องการและความคาดหวัง พฤติกรรม ความนิยม หรือลักษณะที่เหมือนกันในแต่ละกลุ่มหรือปัจจัยอื่น ๆ เพื่อนำไปสู่การออกแบบผลผลิต บริการ และกระบวนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละกลุ่มหรือบุคคล
ผู้รับบริการ ในปัจจุบัน/อนาคต	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคต มีความหมายครอบคลุม ดังนี้ 1) กลุ่มที่ไม่เคยใช้บริการ 2) กลุ่มที่ใช้บริการในผลผลิตและบริการในรูปแบบเดียวกันแต่ใช้บริการจากหน่วยงานอื่น และ 3) กลุ่มที่เคยใช้บริการแต่เลิกใช้บริการไปแล้ว • “ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่พึงมีในอนาคต” หมายถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เลิกมาใช้บริการ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจมีขึ้นในอนาคต และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เลือกจะไม่มาใช้บริการแต่สมัครใจไปใช้บริการของหน่วยงานอื่น ตัวอย่างเช่น การท่องเที่ยว มีนักท่องเที่ยวต่างชาติบางกลุ่มที่เคยนิยมมาแต่ลดหายไป นักท่องเที่ยวในบางกลุ่มที่ยังไม่เคยมา และนักท่องเที่ยวที่นิยมไปยังประเทศเพื่อนบ้านแต่ไม่นิยมมาประเทศไทย ดังนั้น ส่วนราชการด้านการท่องเที่ยวต้องนำข้อมูลนักท่องเที่ยวทุกกลุ่มดังกล่าวมาวิเคราะห์ประกอบการพิจารณาเพื่อค้นหารูปแบบการบริการใหม่ ๆ การแก้ไขปัญหา และยุทธศาสตร์เพื่อให้ได้กลุ่มเป้าหมายใหม่ รวมทั้งเพื่อสร้างความพึงพอใจยิ่งขึ้น
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<ul style="list-style-type: none"> • “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานของส่วนราชการทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย
ความพึงพอใจ/ ความผูกพัน	<ul style="list-style-type: none"> • “ความผูกพัน” หมายถึง การสนับสนุนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือความศรัทธาที่มีต่อส่วนราชการ โดยอาจแสดงออกด้วยการมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ความเต็มใจในการให้ความร่วมมือของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกิจการของส่วนราชการ การให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์กับส่วนราชการ รวมทั้งการกล่าวขวัญถึงในทางที่ดี

คำศัพท์	คำอธิบาย
	<ul style="list-style-type: none"> • การทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความผูกพันเป็นการดำเนินการในเชิงกลยุทธ์โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความเชื่อมั่นจนถึงระดับที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้การสนับสนุน ปกป้อง และให้ความร่วมมือกับส่วนราชการอย่างเต็มที่ การจะสร้างเชื่อมั่นในระดับดังกล่าวต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงานที่มีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับพันธกิจของส่วนราชการ เหตุผลในการดำรงอยู่ของส่วนราชการ คุณค่าที่ส่วนราชการส่งมอบต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคม พฤติกรรมและความชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • กลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลยุทธ์อาจใช้ได้ผลกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่มแต่ไม่ได้ผลกับบางกลุ่ม ดังนั้นกลยุทธ์ที่ส่วนราชการใช้อาจต้องแตกต่างกันสำหรับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม แต่ละเป้าหมาย และในแต่ละช่วงที่มีความสัมพันธ์กับส่วนราชการ
<p>ประสิทธิภาพ / ประสิทธิผลของการแก้ไขข้อร้องเรียน</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ประสิทธิภาพของการจัดการข้อร้องเรียน พิจารณาได้จากประสิทธิภาพของกระบวนการอันได้แก่ ช่องทางที่ผู้ร้องเรียนสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก การตอบสนองข้อร้องเรียนอย่างรวดเร็ว การติดตามความคืบหน้าของการดำเนินการ เป็นต้น • ประสิทธิภาพของการจัดการข้อร้องเรียน พิจารณาได้จากการแก้ไขปัญหาให้กับผู้ร้องเรียน ลดข้อร้องเรียนซ้ำ ลดข้อร้องเรียนโดยรวม และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้รับบริการ เป็นต้น • วัตถุประสงค์ของการจัดการข้อร้องเรียนตามมาตรฐาน ISO 10012:2004 มีวัตถุประสงค์เพื่อ <ul style="list-style-type: none"> - การเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อลูกค้า - การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงในการแสดงความมุ่งมั่นและสนับสนุนทรัพยากรต่อการจัดการข้อร้องเรียนลูกค้า - เพื่อสามารถเข้าถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าเพื่อให้กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนลูกค้ามีประสิทธิภาพสูงสุด - เพื่อวิเคราะห์และประเมินการจัดการข้อร้องเรียนลูกค้าเพื่อการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ และการบริการ - การตรวจประเมินระบบการจัดการข้อร้องเรียนลูกค้า - การทบทวนความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการข้อร้องเรียน

คำศัพท์	คำอธิบาย
มาตรฐานในการจัดการซื้อร้องเรียน	<ul style="list-style-type: none"> “มาตรฐานในการจัดการซื้อร้องเรียน” หมายถึง ช่องทาง ขั้นตอนการดำเนินการ กรอบระยะเวลา ผู้ที่รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการซื้อร้องเรียนที่ประกาศให้ผู้รับบริการและบุคลากรทราบอย่างชัดเจน

คำศัพท์ประจำหมวด 4

คำศัพท์	คำอธิบาย
ตัววัด	<ul style="list-style-type: none"> “ตัววัดและตัวชี้วัด” หมายถึง สารสนเทศเชิงตัวเลขที่บอกจำนวนปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลการดำเนินการของกระบวนการ ผลผลิตและบริการ แผนงาน โครงการ และผลการดำเนินการขององค์กรโดยรวม ตัววัดและตัวชี้วัดอาจเป็นแบบไม่ซับซ้อน (ได้จากการวัดแต่ละครั้ง) หรือแบบหลายตัวประกอบกัน ตัววัดและตัวชี้วัดของหน่วยงาน อาจจำแนกได้ตามระดับและโครงสร้างการบริหารงานขององค์กร ดังนี้ 1) ตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร (organization indicators) 2) ตัวชี้วัดหลักในระดับหน่วยงาน (Department indicators) และ 3) ตัวชี้วัดในระดับรายบุคคล (Department indicators) นอกจากการจำแนกในมิติดังกล่าวข้างต้นแล้ว อาจมีการจำแนกตัวชี้วัดตามรูปแบบอื่น ๆ เช่น ตัวชี้วัดแผนงาน/โครงการ ตัวชี้วัดความสำเร็จของทีมข้ามสายงาน เป็นต้น
สะดวก เข้าถึงง่าย พร้อมใช้งานของสารสนเทศ	<ul style="list-style-type: none"> “ความสะดวก เข้าถึงง่าย และพร้อมใช้งานของสารสนเทศ” หมายถึง การจัดการสารสนเทศให้ผู้ใช้ข้อมูลสามารถเข้าถึงได้ง่ายทั้งในด้านการค้นหา เข้าถึง และใช้งาน ได้หลากหลายช่องทาง และสามารถนำสารสนเทศไปใช้ประโยชน์ได้โดยต้องจัดการสารสนเทศให้มีรูปแบบที่ผู้ใช้งานสามารถนำไปใช้งานต่อได้ตรงตามความต้องการ
บทเรียน	<ul style="list-style-type: none"> “บทเรียน” (Lesson learned) หมายถึง บทสรุปหรือข้อค้นพบที่ได้รับจากกระบวนการทำงาน เป็นการอธิบายถึงผลการทำงานที่เกิดขึ้นและปัจจัยเงื่อนไขที่สำคัญที่ทำให้เกิดผลดังกล่าว บทเรียนเป็นได้ทั้งด้านความสำเร็จและความล้มเหลว ซึ่งจะนำไปสู่การจัดการความรู้และนวัตกรรมขององค์กร รวมถึงการป้องกันการกระทำที่ผิดพลาด
คู่เทียบ คู่แข่งขัน	<ul style="list-style-type: none"> คู่เทียบ/คู่แข่งขัน คือองค์กรที่เป็นเลิศหรือมีผลการดำเนินการที่ดีในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันทั้งในและนอกอุตสาหกรรมเดียวกัน ในกรณีของส่วนราชการอาจพิจารณาหน่วยงานที่มีลักษณะหรือรูปแบบการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกัน หรือพิจารณาจากกระบวนการงานที่คล้ายคลึงกันซึ่งอาจจะเป็นหน่วยงานภายในประเทศหรือต่างประเทศ

คำศัพท์	คำอธิบาย
เทคโนโลยี/ เทคโนโลยีดิจิทัล	<ul style="list-style-type: none"> เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทำงานและการให้บริการภาครัฐเพื่อให้เกิดการปฏิรูปกระบวนการทำงานและขั้นตอนการให้บริการให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง รวดเร็ว อำนวยความสะดวกให้ผู้ใช้บริการ สร้างบริการของภาครัฐที่มีธรรมาภิบาล และสามารถให้บริการ ประชาชนแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียวผ่านระบบเชื่อมโยงข้อมูลอัตโนมัติ การเปิดเผยข้อมูลของภาครัฐที่ไม่กระทบ ต่อสิทธิส่วนบุคคลและความมั่นคงของชาติ ผ่านการจัดเก็บ รวบรวม และแลกเปลี่ยนอย่างมีมาตรฐาน ให้ความสำคัญกับการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และข้อมูล รวมไปถึงการสร้างแพลตฟอร์มการให้บริการภาครัฐ เพื่อให้ภาคเอกชนหรือนักพัฒนาสามารถนำข้อมูลและบริการของภาครัฐไปพัฒนาต่อยอดให้เกิดนวัตกรรม บริการ และสร้างรายได้ให้กับระบบเศรษฐกิจต่อไป
อย่างเป็นระบบ	<ul style="list-style-type: none"> อย่างเป็นระบบ อาจมองในความหมายของคำว่า “มุมมองในเชิงระบบ” ซึ่งหมายถึง การจัดการกับองค์ประกอบทุกส่วนขององค์การให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อบรรลุพันธกิจ ความสำเร็จอย่างต่อเนื่องและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมขององค์การจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยการตระหนักรู้ว่าองค์การเป็นระบบที่มีการปฏิบัติการที่เชื่อมโยงกัน การสังเคราะห์ในประเด็นเฉพาะของแต่ละองค์การ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการ เป็นสิ่งที่ทำให้ระบบประสบความสำเร็จ “การสังเคราะห์” (synthesis) หมายถึง การมองภาพรวมขององค์การโดยใช้ความต้องการที่สำคัญของธุรกิจ รวมถึงสมรรถนะหลักขององค์การ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ ระบบงานและความต้องการของบุคลากรมารวมกัน “ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” (Alignment) หมายถึง การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเนื่องกันระดับองค์การเพื่อทำให้มั่นใจว่าแผนงาน กระบวนการ วัฒนธรรม และปฏิบัติการต่าง ๆ มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน “การบูรณาการ” (Integration) เป็นการต่อยอดจากความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้องค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์การมีการปฏิบัติการอย่างเชื่อมโยงกันเต็มที่แบบครบวงจร และเป็นประโยชน์ร่วมกันเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ
ความต้องการ (Requirement) ของกลุ่มเป้าหมาย (ด้านข้อมูล)	<ul style="list-style-type: none"> ความต้องการสารสนเทศ เป็นกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศที่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้งาน

คำศัพท์	คำอธิบาย
	<ul style="list-style-type: none"> • ความต้องการสารสนเทศอาจมีที่มาจาก 1) ตอบสนองความอยากรู้ด้านข้อมูล 2) สนับสนุนการตัดสินใจ 3) นำไปใช้แก้ไขปัญหา 4) การศึกษาและพัฒนา 5) การค้นคว้าและวิจัย 6) เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน • ลักษณะของสารสนเทศที่ตอบสนองความต้องการประกอบด้วยคุณสมบัติหลัก ได้แก่ เป็นประโยชน์ สอดคล้องกับความต้องการ สะดวก ถูกต้อง ครบถ้วน และอยู่ในรูปแบบที่นำไปใช้ประโยชน์ต่อได้

คำศัพท์ประจำหมวด 5

คำศัพท์	คำอธิบาย
ประเมินสภาพกำลังคน	<ul style="list-style-type: none"> • การประเมินสภาพกำลังคน เป็นขั้นตอนเพื่อนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์การบริหารกำลังคน ขั้นตอนการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์กำลังคน ประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์อุปสงค์กำลังคน (Demand Analysis) คือ การวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังคนในอนาคต โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การในด้านต่าง ๆ รวมถึงวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนและงานในอนาคตขององค์กรในด้านภารกิจ/งานที่ต้องดำเนินการ จำนวนคน ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่ต้องใช้ 2) การวิเคราะห์อุปทานกำลังคน (Supply Analysis) คือ การวิเคราะห์สภาพกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ในด้าน กำลังคนที่มีอยู่ การเคลื่อนไหวของกำลังคน การสูญเสียกำลังคน และกำลังคนสำรองที่องค์การมีอยู่ในปัจจุบัน 3) การวิเคราะห์ส่วนต่างกำลังคน (Gap Analysis) คือ การเปรียบเทียบกำลังคนที่ต้องการในอนาคตกับสภาพกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบและหาส่วนต่างทั้งในมิติของส่วนที่ขาดและส่วนที่เกิน รวมถึงในมิติของจำนวนและความรู้ความสามารถ 4) การพัฒนากลยุทธ์การบริหารกำลังคน (Strategic Development) คือ ขั้นตอนของการพัฒนากลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาด้านกำลังคนทั้งในส่วนที่ขาดและส่วนที่เกิน ผ่านกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ เช่น การสรรหา พัฒนา วางแผนการทดแทน การสับเปลี่ยน หมุนเวียน หรือโยกย้าย เป็นต้น
บริหารจัดการด้านบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> • การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) คือ กลยุทธ์ตลอดจนกระบวนการในการจัดการบุคลากรในองค์กรตามมิติต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการทำงานตามหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดปัญหาให้น้อยที่สุด รวมถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพเพิ่มขึ้น เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเพื่อความสำเร็จขององค์กรที่เพิ่มขึ้นด้วย

คำศัพท์	คำอธิบาย
	<ul style="list-style-type: none"> • ในมิติของบริการทรัพยากรบุคคลภาครัฐ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ได้เล็งเห็นถึงประเด็นที่เร่งด่วนที่ต้องมีการปฏิรูประบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้เป็นกลไกขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ โดยเฉพาะประเด็นที่สำคัญ อาทิ ขนาดอัตรากำลังและต้นทุนค่าใช้จ่ายของบุคลากรที่สูง รูปแบบการทำงานที่ไม่สอดคล้องกับรูปแบบวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไป ชีตความสามารถของบุคลากรภาครัฐที่ไม่ทันต่อรูปแบบใหม่ของการทำงาน และระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่แข็งตัว ไม่ยืดหยุ่น ไม่สอดคล้องกับทิศทางการขับเคลื่อนระบบราชการในอนาคต เป็นต้น สำนักงาน ก.พ. จึงได้กำหนดเป้าหมายภารกิจที่สำคัญในการปฏิรูปทิศทางและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ประกอบด้วย 1) การทำให้ขนาดและต้นทุนด้านบุคลากรภาครัฐอยู่ในระดับที่เหมาะสม (Size and Cost) เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารและพัฒนาประเทศ 2) การสร้างนวัตกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ปรับปรุงระบบ กลไก และสร้างมาตรฐานกลางให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว เหมาะสมกับบริบทการบริหารราชการ 3) มีการพัฒนาคุณภาพงานและคุณภาพชีวิตของบุคลากรภาครัฐ ที่เน้นการสร้างประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน (Employee Experience) สอดคล้องกับวิถีชีวิตและความต้องการของบุคลากรภาครัฐแต่ละคน และ 4) การปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ
อัตรากำลัง	<ul style="list-style-type: none"> • “อัตรากำลังบุคลากร” หมายถึง ความสามารถของส่วนราชการที่ทำให้มั่นใจว่ามีจำนวนบุคลากรในแต่ละระดับขององค์การมีจำนวนที่เพียงพอในการปฏิบัติงานเพื่อส่งมอบผลผลิตและบริการที่ดีให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้สำเร็จ รวมทั้งความสามารถในการจัดการระดับบุคลากรที่เปลี่ยนแปลงตามภาระงานในแต่ละช่วงเวลาหรือระดับความต้องการที่หลากหลาย
ขีดความสามารถ	<ul style="list-style-type: none"> • “ขีดความสามารถของบุคลากร” หมายถึง ความสามารถของบุคลากรในส่วนราชการในการบรรลุผลสำเร็จของกระบวนการทำงานด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคลากร ขีดความสามารถอาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างนวัตกรรมและการปรับเปลี่ยนสู่เทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานใหม่ การตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงไป • การคาดการณ์ความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังในอนาคตจะช่วยให้องค์การมีเวลาในการเตรียมการเพื่อการฝึกอบรม สรรหา จ้าง หรือโยกย้าย เพื่อให้

คำศัพท์	คำอธิบาย
	องค์การมีอัตรากำลังและทักษะที่เหมาะสมของบุคลากรเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ
บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> • บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพของบุคลากรและการสร้างความผูกพันของบุคลากร ทำให้บุคลากรทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความสำเร็จของส่วนราชการ • บรรยากาศและสภาพแวดล้อม อาทิเช่น โครงสร้างองค์การ โครงสร้างทางการบริหาร โครงสร้างทางกฎหมาย สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยา รวมถึงระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ต้องได้รับการพัฒนาและปรับปรุง เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาที่ไม่แยกตัวออกจากระบบการบริหารองค์การ การปฏิบัติงาน และการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวม • ส่วนราชการที่มีผลการดำเนินการที่ดี ส่วนใหญ่ใช้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินโดยพิจารณาจากปัจจัยบรรยากาศและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เช่น ผลการดำเนินการของส่วนราชการ สิ่งทีบุคคลและกลุ่มทำให้องค์การ และการเพิ่มทักษะ นอกจากนี้ กระบวนการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีต้องพยายามทำให้โครงสร้างส่วนราชการ สมรรถนะหลักขององค์การ (Core Competencies) ลักษณะงาน การพัฒนาบุคลากร และการให้สิ่งจูงใจ มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน
ทีมสหสาขา	<ul style="list-style-type: none"> • “ทีมสหสาขา” หมายถึง การรวมกันของกลุ่มบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถเฉพาะด้านที่แตกต่างกันมาทำงานร่วมกันเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างมีระบบ และเป็นกระบวนการโดยอยู่บนพื้นฐานของเป้าหมาย และวัตถุประสงค์เดียวกันในการปฏิบัติงาน โดยจะมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันอย่างต่อเนื่องเพื่อการประเมินสภาพการณ์ของปัญหา และมีความรับผิดชอบร่วมกันทั้งกระบวนการ
รูปแบบการทำงานร่วมกัน	<ul style="list-style-type: none"> • การทำงานเป็นทีม เป็นการทำงานร่วมกันของสมาชิกมากกว่า 1 คน เพื่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน และอาศัยทักษะและประสบการณ์ที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมกันในทางบวกและเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมจะมีความยืดหยุ่นรองรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็วและทันการณ์ • การทำงานเป็นทีมจะทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งของงาน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในทีมงาน และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน • แนวคิดการทำงานรูปแบบใหม่ที่ได้รับการกล่าวถึงอย่างมากคือแนวคิดการทำงานแบบ Agile ซึ่งการทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของ

คำศัพท์	คำอธิบาย
	<p>การทำงานแบบ Agile ที่เน้นความรวดเร็วในการขับเคลื่อนงาน ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น เน้นการปรับตัวพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงและยอมรับความผิดพลาด</p>
วัฒนธรรมองค์การ	<ul style="list-style-type: none"> • “วัฒนธรรมองค์การ” (Organization Culture) หมายถึง การกระทำ ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ อุดมการณ์ ของสมาชิกในองค์การ รวมถึงพฤติกรรมที่มีการปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ เป็นบรรทัดฐานของกลุ่มที่คาดหวังหรือสนับสนุนให้สมาชิกปฏิบัติตามและเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์การ ซึ่งทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างจากองค์การอื่น ๆ • หัวใจสำคัญของการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ คือ “การสร้าง” และ “การจัดการ” วัฒนธรรมองค์การในทิศทางที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ สำหรับการสร้างวัฒนธรรมหมายถึงการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมด้วย หากสามารถสร้างวัฒนธรรมที่ดีอันเป็นผลจากการศึกษาและออกแบบอย่างเป็นระบบแล้ว วัฒนธรรมที่สร้างขึ้นย่อมจะช่วยให้การขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์การได้เป็นอย่างดี ในขณะที่เดียวกัน “การจัดการ” จะช่วยกำกับดูแลให้วัฒนธรรมองค์การสร้างผลกระทบต่อองค์การในแง่บวกมากกว่าแง่ลบ ขยายผล และกระจายวัฒนธรรมที่ดีสู่ทุกคนในองค์การ พร้อมกับคอยดูแลกำจัดวัฒนธรรมที่ไม่พึงปรารถนา ออกจากระบบต่าง ๆ ภายในองค์การ เพื่อให้การขับเคลื่อนงานในภาพรวมเกิดประสิทธิภาพและพนักงานมีความผูกพันที่ดีต่อองค์การ
วัฒนธรรมการทำงานในเชิงรุก	<ul style="list-style-type: none"> • “การทำงานในเชิงรุก” (Pro-Active) หมายถึง การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจุบันและอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้นจากภายในและภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ
เป็นมืออาชีพ	<ul style="list-style-type: none"> • สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของการเป็นข้าราชการที่ดีสำหรับข้าราชการยุคใหม่ในส่วนของข้าราชการมืออาชีพ (Professionalism) ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> - สามารถจัดการกับกลุ่มคนที่หลากหลาย - พร้อมทำงานภายใต้วิกฤต - เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานสูง - ความรู้ทั่วไป และเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา - เน้นผลสัมฤทธิ์ ส่งมอบผลงานได้ - คล่องตัวฉับไวในการทำงาน - ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี - แม่นตรงต่อข้อกฎหมาย และ การบวนาการทางกฎหมาย - ทักษะในการเจรจาต่อรอง - ทักษะและความสามารถในการติดต่อสื่อสาร - สื่อสารภาษาต่างประเทศได้

คำศัพท์	คำอธิบาย
	<ul style="list-style-type: none"> - รับมือกับปัญหาเฉพาะหน้า และจัดการกับสถานการณ์ที่หลากหลายได้ - รู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี - รู้การเปลี่ยนแปลงและแข่งขันทางเศรษฐกิจ - ทันยุคและทันสมัย - ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ
ผู้ประกอบการภาครัฐ	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้ประกอบการภาครัฐ (สาธารณะ) เป็นเรื่องของการผสมผสานระหว่าง “ความเป็นผู้ประกอบการ” ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากโอกาสเพื่อสร้างคุณค่า (Value Creation) และ “สาธารณะ” ที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับประโยชน์ของส่วนรวม เข้ามาร่วมกันเพื่อเป็นทางเลือกใหม่ในการนำความเปลี่ยนแปลง (Leading Change) หรือนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในการบริหารกิจการบ้านเมืองเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน • ความเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ (Public Entrepreneurship) ควรมีองค์ประกอบของบุคลากรภาครัฐที่เป็นผู้มีขีดความสามารถและศักยภาพสูง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาระบบราชการทั้งในระดับผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับอาวุโส เพื่อปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศตามแนวทางการบริหารภาครัฐแนวใหม่และสอดคล้องกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
ขีดสมรรถนะของบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> • “สมรรถนะของบุคลากร” หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร โดยสมรรถนะหลักอาจแบ่งเป็น 1) สมรรถนะหลัก 5 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การส่งมอบความเชี่ยวชาญใน งานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม 2) สมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง และการสอนงานและการมอบหมายงาน และ 3) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งงาน
กรอบทักษะ (Skillsets)	<ul style="list-style-type: none"> • “กรอบทักษะ” (Skillsets) หมายถึง ทักษะที่สนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่คาดหวังอย่างต่อเนื่อง สามารถสังเกต วัดผล และพัฒนาได้ด้วยกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development) โดยนอกจากองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการภาครัฐที่บุคลากรภาครัฐจะต้องมีเป็นพื้นฐานแล้ว (อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ การบริการจัดการภาครัฐ การบริหาร ทรัพยากรบุคคลภาครัฐการบริหารงบประมาณ เป็นต้น) บุคลากรภาครัฐจะต้องมีทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ 3 กลุ่มทักษะ คือ 1) ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset) ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญในการตอบสนอง

คำศัพท์	คำอธิบาย
	<p>ต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในมิติของการทำงานและการใช้ชีวิต รวมทั้งนำไปสู่การสร้างการนวัตกรรมและการเปลี่ยนในภาครัฐได้ 2) ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset) ซึ่งเป็นทักษะที่ช่วยให้บุคลากรสามารถบริหารจัดการงานของตนเองได้ตามบทบาทหน้าที่ รวมทั้งเตรียมความพร้อมตนเอง ในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ และ 3) ทักษะตามสายงาน (Functional Skillset) ซึ่งเป็นทักษะที่ช่วยให้บุคลากร ภาครัฐสามารถทำงานของตนเองได้อย่างมืออาชีพตามบริบทของงานที่มีความเฉพาะและมีความแตกต่างกันไปตามสายงาน</p>
<p>ทักษะในศตวรรษที่ 21</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ทักษะในศตวรรษที่ 21 (The 21st Century Skills) พบว่าเป็นทักษะสำคัญที่จะช่วยให้มนุษย์มีความพร้อมกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตในมิติต่าง ๆ ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ • ทักษะในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยทักษะ 3 กลุ่ม คือ <ol style="list-style-type: none"> 1) ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning & Innovation Skills) <ol style="list-style-type: none"> (1) Critical Thinking & Problem Solving : ทักษะการคิดแบบซับซ้อน และทักษะการแก้ปัญหา (2) Creativity & Innovation : ทักษะการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม (3) Communication & Collaboration : ทักษะการสื่อสารและการประสานงาน 2) ทักษะด้านสื่อและเทคโนโลยี (Information, Media, and Technology Skills) <ol style="list-style-type: none"> (1) Information Literacy : มีความรู้ความเข้าใจและสามารถใช้งานด้านการบริหารจัดการข้อมูลได้ (2) Media Literacy : มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการใช้สื่อต่างๆ (3) Technology Literacy : มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการใช้ Technology 3) ทักษะชีวิตและการทำงาน (Life and Career Skills) <ol style="list-style-type: none"> (1) Flexibility & Adaptability : ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (2) Initiative & Self Direction : ความกล้าริเริ่มและความสามารถในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายด้วยตัวเอง (3) Social & Cross-cultural Skills : ทักษะในการเข้าสังคมและการเข้าใจวัฒนธรรมที่แตกต่าง (4) Productivity & Accountability : การเพิ่มผลผลิต การทำงานให้มีประสิทธิภาพ และการมีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ทำหรือได้รับมอบหมาย (5) Leadership & Responsibility : ทักษะในการเป็นผู้นำและความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย

คำศัพท์	คำอธิบาย
ระบบนิเวศ ในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> “ระบบนิเวศในการทำงาน” (Ecosystem) หมายถึง ปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น โครงสร้างองค์กร โครงสร้างทางการบริหาร โครงสร้างทางกฎหมาย สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (เช่น ระบบการทำงาน สถานที่ทำงาน เครื่องมือในการปฏิบัติ เป็นต้น) และสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยา (เช่น ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน) ที่ส่งผลต่อการความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมที่แสดงออกมาของบุคลากร

คำศัพท์ประจำหมวด 6

คำศัพท์	คำอธิบาย
กระบวนการทำงาน ที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้น จนจบ (End-to-end process design)	<ul style="list-style-type: none"> “กระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงกันตั้งแต่ต้นจนจบ” หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรตั้งแต่ต้นจนจบเพื่อนำไปสู่การตอบสนองคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ
กระบวนการ (กระบวนการสร้าง คุณค่า/สนับสนุน)	<ul style="list-style-type: none"> “กระบวนการ” (Process) หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกันเพื่อจุดมุ่งหมายในการส่งมอบผลผลิตหรือบริการให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ โดยทั่วไปกระบวนการคือการจัดการองค์ประกอบด้านคน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค และวัสดุมาทำงานร่วมกันตามขั้นตอนหรือการปฏิบัติการที่กำหนดไว้ ซึ่งจะต้อง พิจารณาความสัมพันธ์กับกระบวนการอื่นที่ส่งผลกระทบซึ่งกันและกันอย่างครอบคลุม กระบวนการอาจต้องปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด โดยมีระเบียบปฏิบัติและข้อกำหนดที่เป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมีการวัดและขั้นตอนการควบคุมที่กำหนดไว้ชัดเจน ในกรณีที่เป็นการให้บริการควรสื่อสารให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจและปฏิบัติตามขั้นตอนด้วย และต้องมีแนวทางสำหรับผู้ให้บริการในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกี่ยวกับการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจเกิดขึ้นด้วย “กระบวนการทำงานที่สำคัญของส่วนราชการ” คือ กระบวนการสร้างคุณค่าภายในส่วนราชการที่สำคัญที่สุด ซึ่งอาจรวมถึงการออกแบบและส่งมอบผลผลิตและการบริการ การสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงกระบวนการอื่น ๆ ที่สำคัญที่ปฏิบัติตามพันธกิจหลักของส่วนราชการ “กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ” หมายถึง กระบวนการที่มีความสำคัญในการสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่าให้แก่ส่วนราชการและการปฏิบัติงานประจำวัน กระบวนการเหล่านี้อาจสนับสนุนผู้บริหารและบุคลากรอื่น ๆ ที่ทำหน้าที่ในการ

คำศัพท์	คำอธิบาย
	<p>ออกแบบและส่งมอบผลผลิต การบริการ การปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการบริหารส่วนราชการกระบวนการสนับสนุน อาจได้แก่ งานด้านการเงินบัญชีและงบประมาณ การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก งานด้านกฎหมาย งานด้านทรัพยากรบุคคล งานด้านการบริหารโครงการ และกระบวนการบริหารทั่วไป</p>
<p>ข้อมูลเทียบเคียง (Benchmarks)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ระดับเทียบเคียง หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ซึ่งมีผลการดำเนินการและวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในและภายนอกองค์การ การเทียบเคียงช่วยให้เข้าใจถึงผลการดำเนินการในปัจจุบันเปรียบเทียบกับแนวปฏิบัติที่ดี และนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาองค์การอย่างก้าวกระโดด
<p>ประสิทธิภาพ/ ประสิทธิผล</p>	<ul style="list-style-type: none"> “ประสิทธิภาพ” หมายถึง ทรัพยากรที่ใช้ (Input) เปรียบเทียบกับผลที่ได้รับ (Output) ดังนั้น “การประเมินมิติประสิทธิภาพ” หมายถึง การประเมินความเหมาะสมสอดคล้องของการใช้ทรัพยากรและกระบวนการทำงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตตามวัตถุประสงค์ โดยพิจารณาจากผลผลิตเทียบกับต้นทุนและทรัพยากรที่ใช้กับผลที่ได้รับ ตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพมี 2 ด้าน ได้แก่ ประสิทธิภาพการผลิต และการประหยัด <ol style="list-style-type: none"> 1) ประสิทธิภาพการผลิต หมายถึง ความสอดคล้องของการใช้ทรัพยากรที่เป็นปัจจัย (Input) กระบวนการดำเนินการ (Process) และผลผลิต (Output) เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตตามวัตถุประสงค์ของภารกิจ 2) การประหยัด หมายถึง การได้รับทรัพยากรในปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสมด้วยต้นทุนที่ต่ำสุด ซึ่งประเด็นในการประเมิน อาทิ การลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติการ ค่าใช้จ่ายในการจัดทำปัจจัยการผลิต เป็นต้น “ประสิทธิผล” หมายถึง ระดับความสามารถที่กระบวนการหรือตัวชี้วัดใด ๆ สามารถตอบสนองเจตจำนงที่ตั้งไว้ การประเมินประสิทธิผลจึงเป็นการประเมินการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการปฏิบัติการ โดยเปรียบเทียบผลที่ได้รับว่ามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และผลที่คาดหวังก่อนดำเนินการหรือไม่ <ol style="list-style-type: none"> 1) การบรรลุวัตถุประสงค์ หมายถึง การเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้จากการปฏิบัติการ เทียบกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในกรอบระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ เพื่อประเมินระดับความสำเร็จในการทำงานว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ได้เพียงใด รวมทั้งประเมินความคุ้มค่าที่เปรียบเทียบกับ Cost ได้แก่ Benefit-Cost Ratio เพื่อประเมินว่าการบรรลุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติการนั้นมีค่าใช้จ่ายเท่าใด หรือ ประเมินประสิทธิผลของค่าใช้จ่าย (Cost-effectiveness) เป็นต้น

คำศัพท์	คำอธิบาย
	<p>2) ความพึงพอใจ หมายถึง ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ใช้ประโยชน์จากผลผลิตและบริการนั้น ๆ ทั้งในด้านคุณภาพผลผลิตและการให้บริการ ระยะเวลาที่ใช้ในการได้รับบริการ โดยผู้ใช้ประโยชน์อาจหมายถึงประชาชนหรือหน่วยงานอื่นที่ได้รับประโยชน์โดยตรง</p>
<p>การแก้ปัญหาเชิงบูรณาการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • การแก้ปัญหาเชิงบูรณาการ เป็นการแก้ไขปัญหาที่อาศัยกระบวนการวิเคราะห์ปัญหา การประสานกลมกลืนกันของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การจัดการทรัพยากร ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การปฏิบัติการ และผลลัพธ์ ทั้งภายใน และภายนอกองค์การโดยอาศัยความร่วมมือของภาคส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างสอดคล้องประสานกลมกลืนกัน เพื่อดำเนินการจัดการกับสภาพเหตุการณ์หรือปัญหาที่สำคัญขององค์การ
<p>ต้นทุน</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “ต้นทุน” หมายถึง ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการก่อให้เกิดผลผลิตของหน่วยงานโดยให้รวมทรัพยากรที่เกิดจากทุกแหล่งเงิน ไม่ว่าจะเป็นเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ และงบกลาง หรือเงินอื่นใดที่หน่วยงานได้รับมา ซึ่งบันทึกเป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงตามหลักบัญชีเกณฑ์คงค้าง • การควบคุมต้นทุนเป็นส่วนสำคัญในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน แม้ว่าส่วนราชการมักจะมีต้นทุนในการผลิตและบริการต่อหน่วยที่ถูกกว่าภาคเอกชน ในหลายเรื่องก็ตาม แต่ความด้อยประสิทธิภาพในระบบงาน เช่น ความล่าช้าและระยะเวลาในการรอคอยจะส่งผลให้ต้นทุนโดยรวมเพิ่มขึ้น การควบคุมต้นทุนโดยรวมจึงเป็นมุมมองในมิติประสิทธิภาพของระบบการปฏิบัติการตั้งแต่การออกแบบกระบวนการทำงาน การเลือกใช้เทคโนโลยีทดแทนที่คุ้มค่า การลดต้นทุนด้านแรงงานในระยะยาว การออกแบบกระบวนการทำงานที่ลดรอบเวลาลง กลไกการป้องกันความเสี่ยงที่ป้องกัน ความเสียหายที่อาจเกิดของการปฏิบัติการ ตลอดจนความเพียรพยายามในการปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน
<p>ทรัพยากร</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ทรัพยากรกรทางการบริหารจัดการองค์การ ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล (Man) เงินหรืองบประมาณ (Money) วัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยี (Material) และ การจัดการ (Management)
<p>ตัวชี้วัดนำ (Leading) และตัวชี้วัดตาม (Lagging)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ตัวชี้วัดนำ (ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ) (Leading Indicators) และตัวชี้วัดตาม (ตัวชี้วัดที่เป็นผล) (Lagging Indicators) ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุจะช่วยให้ทราบล่วงหน้าว่าจะมีโอกาสหรือปัญหาอะไรเกิดขึ้นหรือไม่ เพื่อที่จะได้เตรียมการป้องกันและแก้ไขได้อย่างทันท่วงที ในขณะที่ตัวชี้วัดที่เป็นผลสะท้อนผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นตามหลักการประเมินผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ของงาน ดังนั้นในการกำหนดตัวชี้วัดที่ดีควร

คำศัพท์	คำอธิบาย
	<p>มีควรรครอบคลุมทั้งตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) และตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lagging Indicators) เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการองค์การ</p> <ul style="list-style-type: none"> • ทั้งนี้ในการกำหนดตัวชี้วัดอาจไม่มีกฎตายตัวว่าตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ เป็นตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) หรือตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lagging Indicators) เนื่องจากหากพิจารณากระบวนการที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันภายในองค์การ ตัวชี้วัดที่เป็นผลอาจจะกลายเป็นเหตุของกระบวนการหรือผลลัพธ์อีกประการได้ • ตัวอย่างของตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) และตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lagging Indicators) เช่น การจัดจ้างที่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดเป็นตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading) ที่นำไปสู่ตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lagging) คือการดำเนินโครงการที่เป็นไปตามกรอบระยะเวลาตามแผนงาน ในขณะที่การดำเนินโครงการตามแผนเป็นตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading) ที่นำไปสู่ผลลัพธ์คือการเบิกจ่ายงบประมาณ และผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์และแผนงาน เป็นต้น
มาตรการ	<ul style="list-style-type: none"> • “มาตรการ” หมายถึง กรอบแนวทางการจัดการ/วิธีการจัดการที่เป็นทางการ ซึ่งอาจมีการกำหนดเป็นกฎ ข้อกำหนด ระเบียบหรือกฎหมายต่อไป

บรรณานุกรม

- กรมบัญชีกลาง. การบริหารความเสี่ยง. สืบค้นจาก <http://www.oic.go.th/FILEWEB/CABINFOCENTER20/DRAWER058/GENERAL/DATA0001/00001867.PDF>
- กรมประชาสัมพันธ์. BIG DATA & DATA ANALYTICS (2563). สืบค้นจาก <http://km.prd.go.th/big-data-data-analytics/>
- กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข. ขีดความสามารถขององค์กร. สืบค้นจาก [http://doh.hpc.go.th/pmqa/PMQA40_defintion2.php?id=82&name=Capacity%20\(ขีดความสามารถขององค์กร\)](http://doh.hpc.go.th/pmqa/PMQA40_defintion2.php?id=82&name=Capacity%20(ขีดความสามารถขององค์กร))
- ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ. สถาบันพระปกเกล้า. สืบค้นจาก <http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ>
- ธานีป ลีสิน. รู้จักแนวปฏิบัติที่ดี : Best Practices. สืบค้นจาก <http://ks.rmuts.ac.th/th/bestpractice>
- นพ.สิทธิศักดิ์ พฤษชัยนิตกุล. บรรยายสรุป.
- นางอารีย์พันธ์ เจริญสุข. ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ Government Innovation Lab. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)
- พิมภาณดา จันดาหัวดง (Phimkarnda Jundahuadong), พลอยพรรณ สอนสุวิทย์ (Ployphan Sornsuwit). ความสามารถเชิงพลวัต การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ และความสามารถทางการแข่งขัน, การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ เครือข่ายบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ ครั้งที่ 18 และลำปางวิจัยครั้งที่ 4
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. สืบค้นจาก <http://web.sut.ac.th/qa/EdPEX/PPT-EdPEX-pdf/02-core-competency.pdf>
- ร.ศ.ดร. พสุ เดชะรินทร์. Balanced Scorecard. สืบค้นจาก http://www.chulapedia.chula.ac.th/index.php?title=Balanced_Scorecard
- รองศาสตราจารย์ ดร.จันทิมา เขียวแก้ว. การจัดการสารสนเทศเพื่องานนิเทศศาสตร์. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- ศาสตราจารย์ ดร.นภดล ร่มโพธิ์. เทคนิคการตั้งค่าเป้าหมาย. สืบค้นจาก <http://thaicorecard.com/images/upload/101021.pdf>
- สมภพ อมาตยกุล. รางวัลองค์กรโปร่งใสครั้งที่ 9. มูลนิธิเพื่อการวิจัยแห่งประเทศไทย. สืบค้นจาก https://secretary.mots.go.th/ewtadmin/ewt/acoc/download/24510_20190805113053.pdf
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). (2561) คู่มือการประเมินสมรรถนะของหน่วยงานภาครัฐ ในการเป็นระบบราชการ 4.0.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). (2563). เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2562.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). การบริหารความเสี่ยง.

- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2563 – 2564 (2562). สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กระทรวงอุตสาหกรรม. สืบค้นจาก <https://www.tqa.or.th/wp-content/uploads/2020/01/หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ-2563-2564.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). คุณสมบัติของการเป็นข้าราชการที่ดี. ก.พ. Online. สืบค้นจาก <https://gopporonline.com/articles/qualifications-of-being-a-good-government-official/>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). คู่มือแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.). การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. สืบค้นจาก <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/ocsc-2017-eb01.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม.
- สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.). ยุทธศาสตร์ชาติ ว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564).
- สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) (สรอ.) (2560). สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) (สรอ.). (ร่าง) แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2560-2564
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. นิยามศัพท์ทางสถิติ : Glossary of Technical Terms. สืบค้นจาก <http://www.nso.go.th/sites/2014/wiki>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ.2561-2580).
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 (2562).
- สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของราชการพลเรือน.
- สืบค้นจาก <http://www.okmd.or.th>
- สืบค้นจาก <https://th.hrnote.asia>
- สืบค้นจาก <https://www.oecd.org>
- สืบค้นจาก <https://www.rama.mahidol.ac.th>
- สืบค้นจาก www.dga.or.th
- สืบค้นจาก www.elfms.ssru.ac.th
- สืบค้นจาก www.moi.go.th
- สุรีพันธุ์ เสนานุช. Searching and decoding best practices. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. สืบค้นจาก https://www.ftpi.or.th/download/seminar-file/1.%20searching%20BP_P.Talk.pdf

- องค์กรที่มีความยืดหยุ่น (2561). สืบค้นจาก <https://www.prachachat.net/facebook-instant-article/news-182372>
- อาจารย์ธำนิษฐ์ สว่างศ์วาร. “การบริหารงานเชิงรุก”. สืบค้นจาก <https://www1.reg.cmu.ac.th/KMs/km-files/km-important/km-important-72746.pdf>
- อาจารย์บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ และคณะ. ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ. สถาบันพระปกเกล้า, สืบค้นจาก <http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ>
- Manorom hospital. ทฤษฎีการทำงานเครือข่ายแบบทีมสหวิชาชีพ. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/363089>
- National Institute of Standards and Technology (NIST). 2019-2020 Baldrige Framework NonProfit 2019 (2019).

คณะผู้จัดทำ

นางสาวนาตยา อู่ยวิรัช

นายนารถ จันทวงศ์

นางสาวบุษยา เจริญผล

นางวณิสรา สุขวัฒน์

นางสาวเบญจมาภรณ์ เลิศวุฒิ

นางสาวนิพาดา ทองคำแท้

นางเมธาวี ช้างจวง โทลาน

ที่ปรึกษาด้านคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ที่ปรึกษาด้านคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการพัฒนาระบบราชการ

ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมธรรมาภิบาลและพัฒนา

ระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการ

นักพัฒนาระบบราชการปฏิบัติการ

เจ้าหน้าที่โครงการ



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
59/1 ถนนพิษณุโลก แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
โทร 02 356 9999 Website: www.opdc.go.th