



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](http://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
<b>ส่วนที่ 1 บทนำ</b>	
Checklist Concept	1
โครงสร้างของ PMQA 4.0 Checklist	1
<b>ส่วนที่ 2 คู่มือ Checklist PMQA 4.0</b>	
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
<b>ส่วนที่ 3 ภาคผนวก</b>	
ภาคผนวก คำศัพท์ประจำหมวด	60
บรรณานุกรม	86

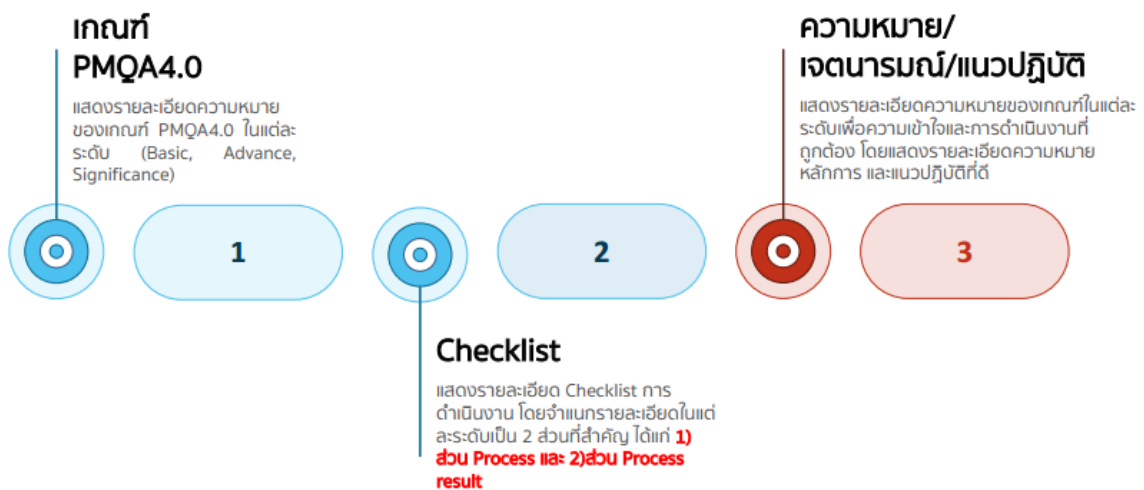


# PMQA 4.0 Checklist

## 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	องค์กรมีพันธกิจที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์	องค์กรมีพันธกิจที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์
1.3 องค์กรมีค่านิยมที่ชัดเจน	มีค่านิยมที่ชัดเจนและสอดคล้องกับพันธกิจ	มีค่านิยมที่ชัดเจนและสอดคล้องกับพันธกิจ	มีค่านิยมที่ชัดเจนและสอดคล้องกับพันธกิจ
1.4 องค์กรมีระบบการดำเนินงานที่ชัดเจน	มีระบบการดำเนินงานที่ชัดเจน	มีระบบการดำเนินงานที่ชัดเจน	มีระบบการดำเนินงานที่ชัดเจน

### หมวดกระบวนการ (หมวด 1-6)

มีองค์ประกอบของเกณฑ์ในแต่ละระดับ / แนวทางการดำเนินงาน

**PMQA Checklist**  
ช่วยให้เกิดความชัดเจนในการดำเนินงานมากขึ้น

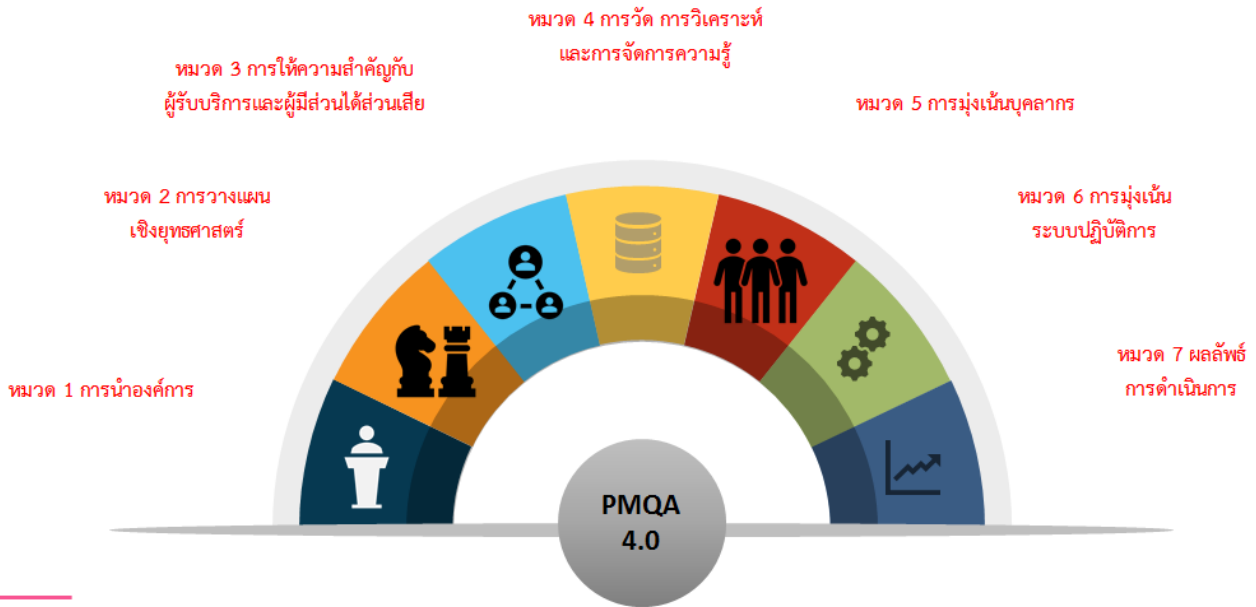
### ตัวอย่าง หมวด 7



### 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



- การกำหนดทิศทางองค์กรควรมีการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมถึงสถานะขององค์กร วิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ เช่น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ผลกระทบต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ข้อมูลด้านปัจจัยทางนโยบายและการเมือง ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางสังคม ปัจจัย ทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม และปัจจัยทางด้านข้อกฎหมายต่างๆ
- การกำหนดทิศทางองค์กรควรมีรายละเอียดที่จะสามารถสร้างความเข้าใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันได้อย่างชัดเจน 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 ผู้บริหารขององค์กรควรมีบทบาทในการสื่อสารทิศทางที่กำหนดไว้ด้วยตนเองผ่านวิธีการต่างๆ ที่มีประสิทธิผล เพื่อสื่อสารทิศทางองค์กรที่ได้กำหนดไว้ ไปสู่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยการสื่อสารควรเป็นไปในรูปแบบการสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง Two-way communication เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของการสื่อสาร รวมถึงอาจมีรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการเพื่อให้มีความเหมาะสมกับผู้ที่จะสื่อสารซึ่งมีพฤติกรรมและบริบทที่แตกต่างกัน
- การสื่อสารถ่ายทอดการตัดสินใจที่สำคัญ เมื่อองค์กรต้องเผชิญกับเหตุการณ์ หรือการตัดสินใจที่มีความสำคัญ ผู้บริหารควรมีบทบาทด้วยตนเองในการสื่อสารประเด็นการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กรให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ

#### การสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร

- ผู้บริหารของส่วนราชการควรมีบทบาทในการกระตุ้น ส่งเสริม ผลักดัน สร้างบรรยากาศในองค์กร ให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นผลการดำเนินการ สร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

- ผู้บริหารของส่วนราชการควรสร้างสภาพแวดล้อมและจัดสรรทรัพยากรรวมถึงเครื่องมืออุปกรณ์หรือระบบงานที่จำเป็นอย่างเพียงพอและเหมาะสมในการทำงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จ บรรลุตามพันธกิจ อาทิเช่น การจัดโครงสร้างองค์การให้รองรับกับทิศทางการดำเนินงานและวัฒนธรรมขององค์การให้มีความคล่องตัว ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว การพัฒนาระบบงานและกระบวนการที่มีประสิทธิภาพที่สามารถรองรับการดำเนินงานของส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น
- ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติ ให้คำแนะนำช่วยเหลือในการดำเนินการ

**การทบทวนผลการดำเนินงานและพัฒนาปรับปรุงโดยคำนึงถึงความยั่งยืนขององค์การ**

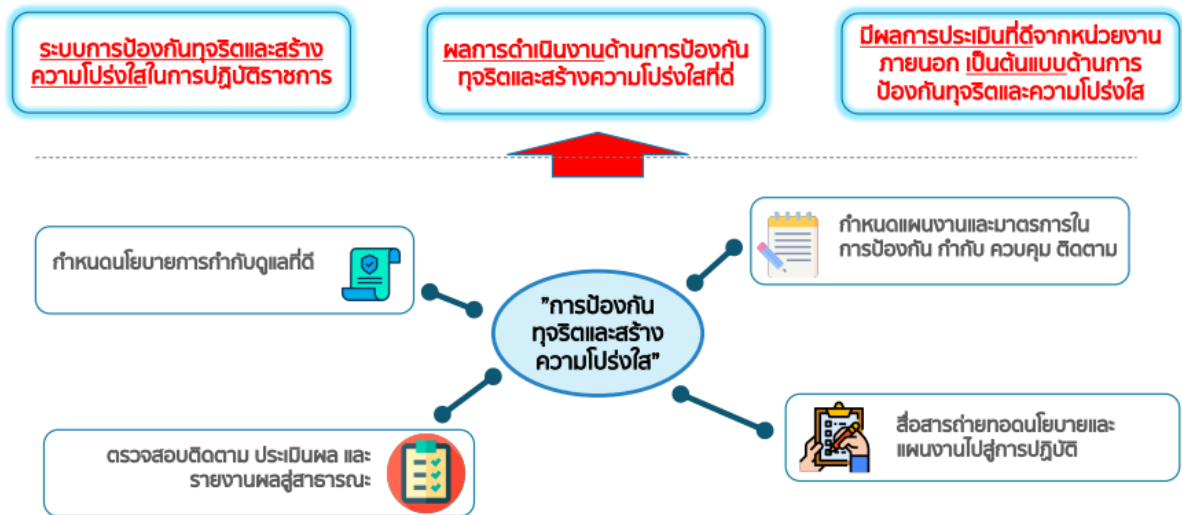
- การติดตาม ทบทวนและประเมินผลการดำเนินการ ควรมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญทั้งในระดับองค์การและระดับปฏิบัติการรวมถึงแผนงานที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารทราบสถานะผลการดำเนินงานและขีดความสามารถของส่วนราชการและประเด็นสำคัญที่ต้องดำเนินการหรือปรับปรุงอย่างเร่งด่วน
- การทบทวนวิสัยทัศน์ 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 และทบทวนทิศทางการทำงาน</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 การประกาศเจตนารมณ์ขององค์กรที่จะดำเนินการและกำหนดนโยบายตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยผู้บริหารต้องวางนโยบายเกี่ยวกับรัฐ สังคมและสิ่งแวดล้อม ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งกำหนดแนวทางปฏิบัติ และมาตรการหรือโครงการเพื่อให้บรรลุผลตามนโยบายขององค์กร

### การสื่อสารนโยบายและถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

- สื่อสารนโยบายและถ่ายทอดผ่านช่องทางการสื่อสารและระบบการนำองค์การ ระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

### การกำหนดแผนงานและมาตรการในการป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส

- กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงาน เป้าหมายการดำเนินงาน ความคาดหวังต่อผลการดำเนินงานด้านการป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส

### การนำแผนงานและมาตรการการป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใสไปสู่การปฏิบัติ

- กำหนดภาระความรับผิดชอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อการดำเนินงานตามแผนงาน เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการนำไปปฏิบัติ

## การตรวจสอบติดตาม ประเมินผล และรายงานผลสู่สาธารณะ

- กำหนดวิธีการและความถี่ในการตรวจสอบ ติดตามประเมินผล รวมทั้งรูปแบบการรายงานผลและช่องทางการเผยแพร่สู่สาธารณะ

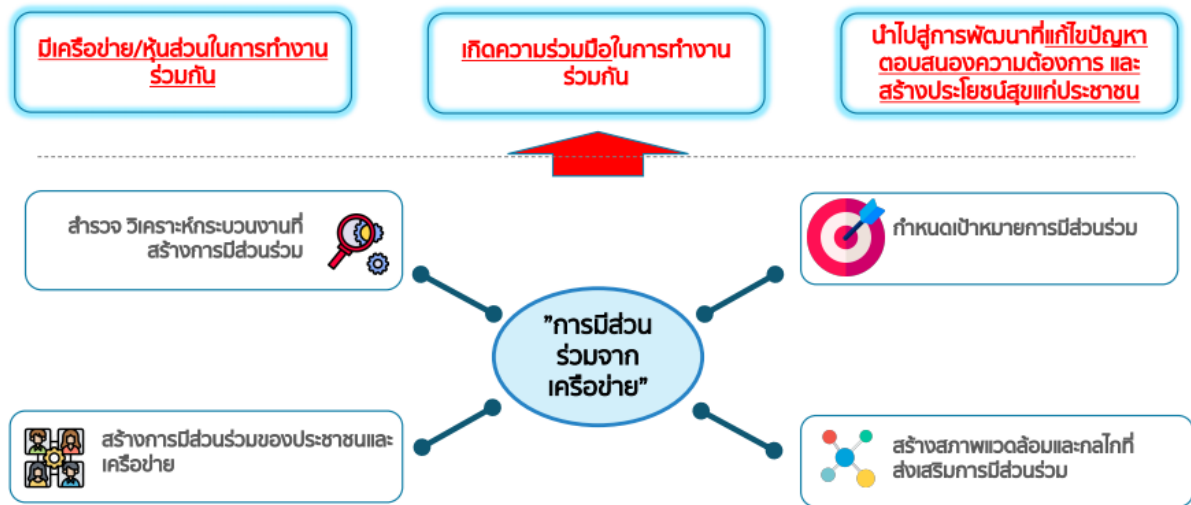
ระบบราชการซึ่งเป็นกลไกสำคัญของภาครัฐที่จะใช้ในการขับเคลื่อนการพัฒนาในด้านต่าง ๆ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 โดยจะต้องมีความโปร่งใสในการทำงาน ตรวจสอบได้ ผู้นำระดับสูงจะต้องให้ความสำคัญในการสร้างระบบในการกำกับดูแลองค์กร ทบทวนและติดตามผลการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ การดำเนินการต่าง 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

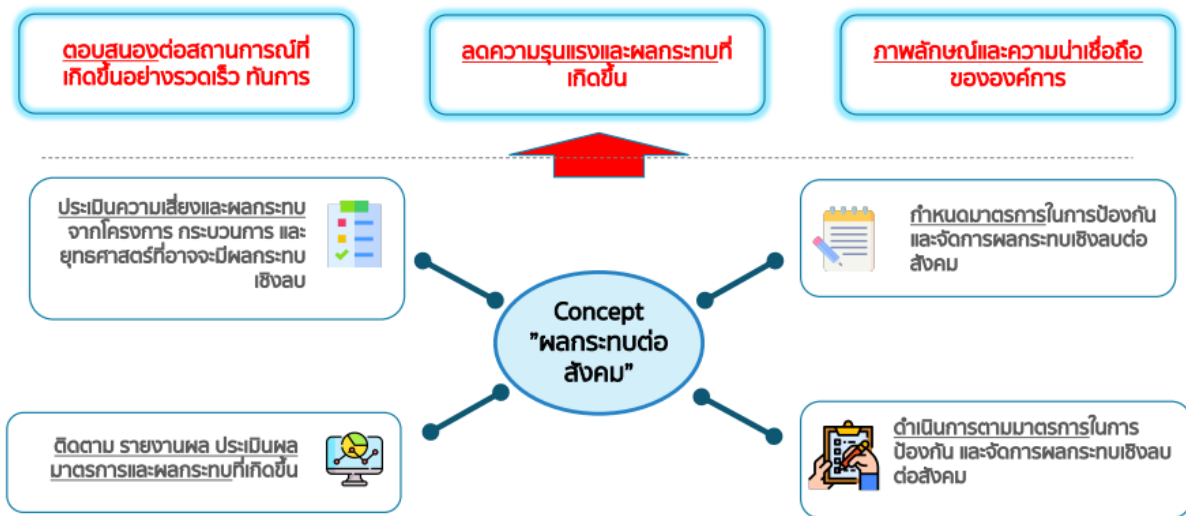
ระดับ	ความหมาย
Basic	การสื่อสารและการสร้างสภาพแวดล้อมภายในเพื่อให้มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การสร้างกลไกที่เอื้อให้ประชาชนและเครือข่ายภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน
Advance	การตั้งเป้าหมายท้าทาย และการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมของกระบวนการและการบริการผ่านเครือข่ายภาคประชาชน ภาคเอกชน และท้องถิ่น
Significance	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 เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหา ร่วมกับส่วนราชการ</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

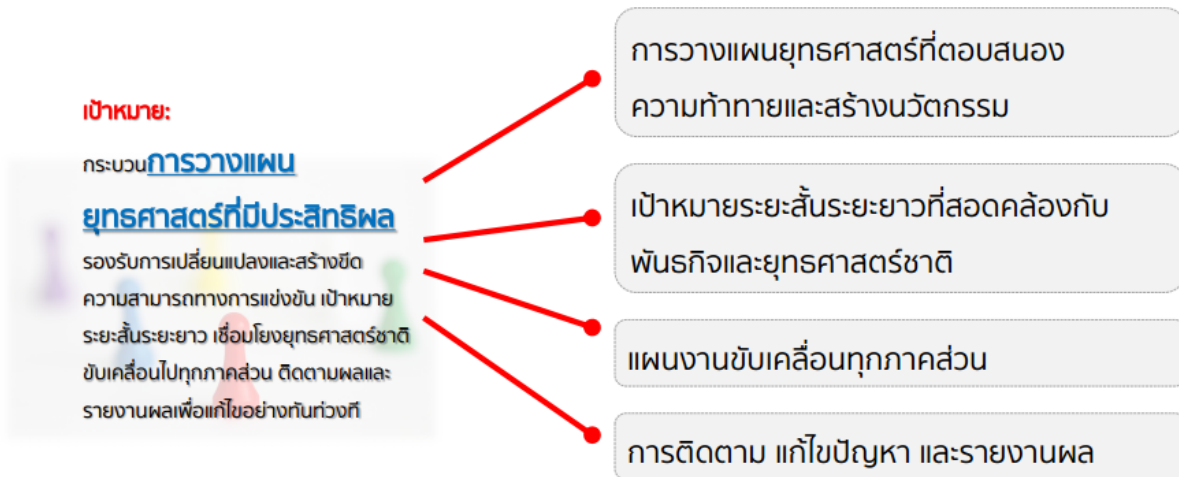
- การสร้างความร่วมมือของบุคลากรและเครือข่ายในการเฝ้าระวังผลกระทบเชิงลบต่อสังคม จะช่วยให้การป้องกันแก้ไขปัญหาเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการเฝ้าระวังนั้นทำได้โดยบุคลากร ของส่วนราชการ ซึ่งอาจมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการเฝ้าติดตาม เฝ้าระวัง วิเคราะห์แนวโน้มของผลกระทบ ที่อาจจะเกิดขึ้น และวางแผนการแก้ไข 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

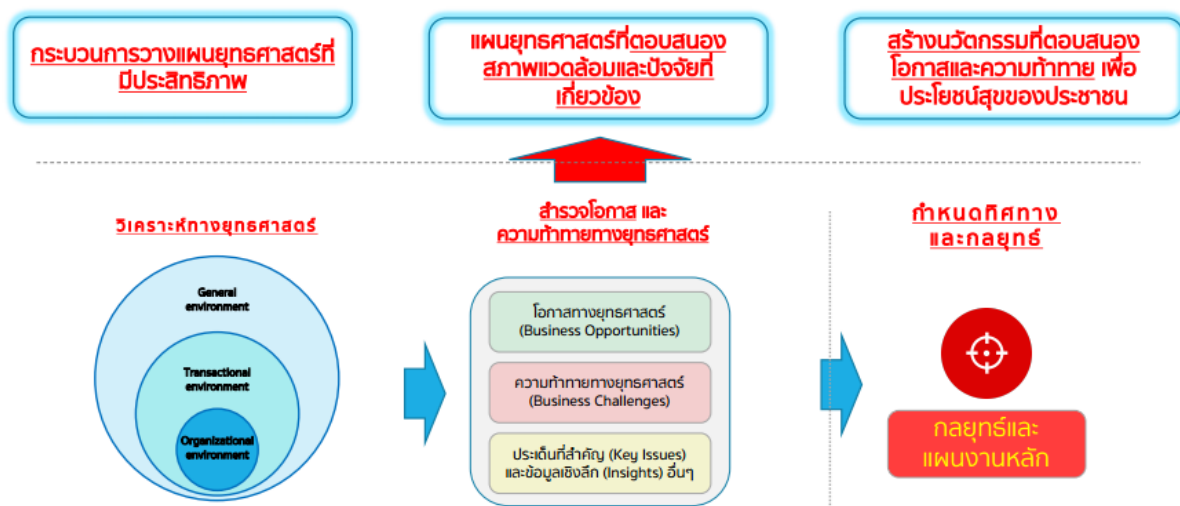
### Checklist 1.4 การคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและการมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์

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 ทันทีและมีประสิทธิภาพ</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

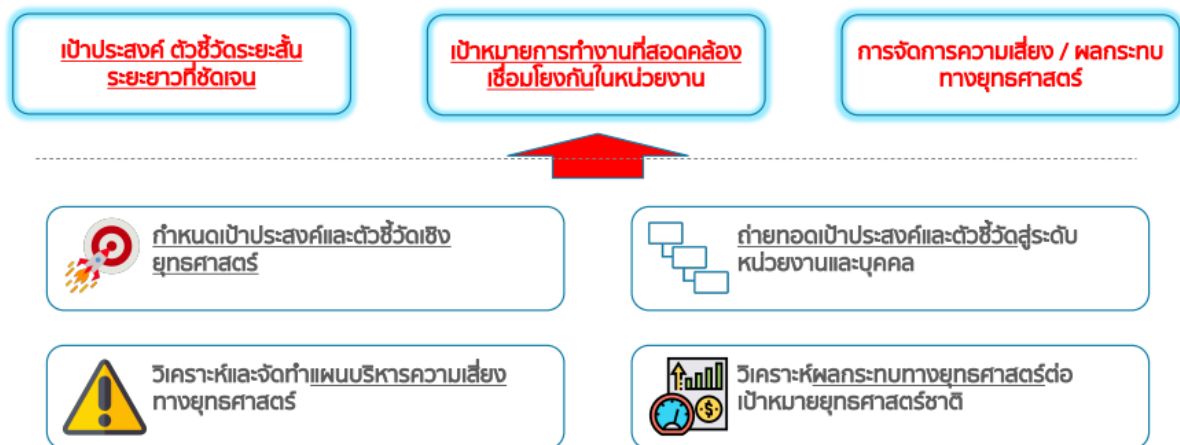
- กำหนดยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทายและเพิ่มความได้เปรียบให้องค์กร

ระดับ	ความหมาย
Basic	กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบทั้งระยะสั้นและระยะยาวตอบสนองความต้องการของประชาชนและบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ 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 ทางอ้อมที่ส่งผลต่อระบบเศรษฐกิจ 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: วิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์การและผลกระทบทางตรง ทางอ้อมที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อมของประเทศ</p>
<p>RB1: เป้าประสงค์และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความชัดเจนทั้งระยะสั้นและระยะยาว</p> <p>RB2: หน่วยงานและบุคลากรทุกระดับและทุกคน รับทราบภาระหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และทิศทางที่กำหนดไว้</p>	<p>RA1: ผลการวิเคราะห์ผลกระทบของเป้าประสงค์และตัวชี้วัด ที่มีผลต่อยุทธศาสตร์ชาติทั้งระยะสั้นและระยะยาวในมิติต่าง ๆ</p>	<p>RS1: ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์การและผลกระทบทางตรง 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 ซึ่งจะทำได้ทั้งองค์การและบุคลากรที่มีความเกี่ยวข้องในทุกระดับทราบว่าเป็นเรื่องสำคัญที่องค์การควรมุ่งเน้นในช่วงเวลานั้น 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: บูรณาการแผนปฏิบัติการร่วมกับเครือข่ายเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ</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 โดยอาจจัดทำในรูปกราฟฟิคที่แสดงแนวโน้มผลการดำเนินการที่ผ่านมา 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

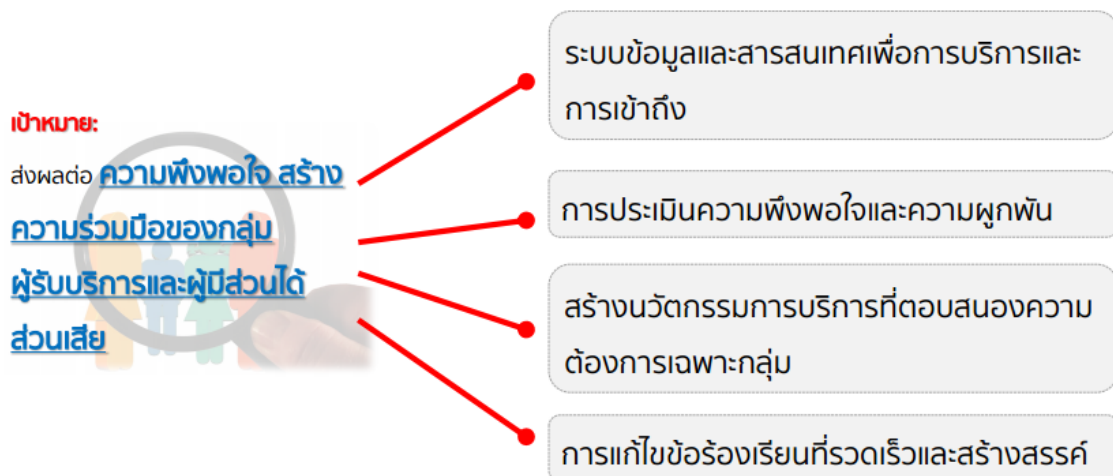
- การรายงานและเผยแพร่ผลการดำเนินงาน
- การเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ เป็นการดำเนินการตามแนวทางการป้องกันทุจริตและเสริมสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ เพื่อให้ประชาชนสามารถตรวจสอบและสืบค้นข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง ทันสมัย ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ตามแนวทาง Open Data Integrity and Transparency Assessment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

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

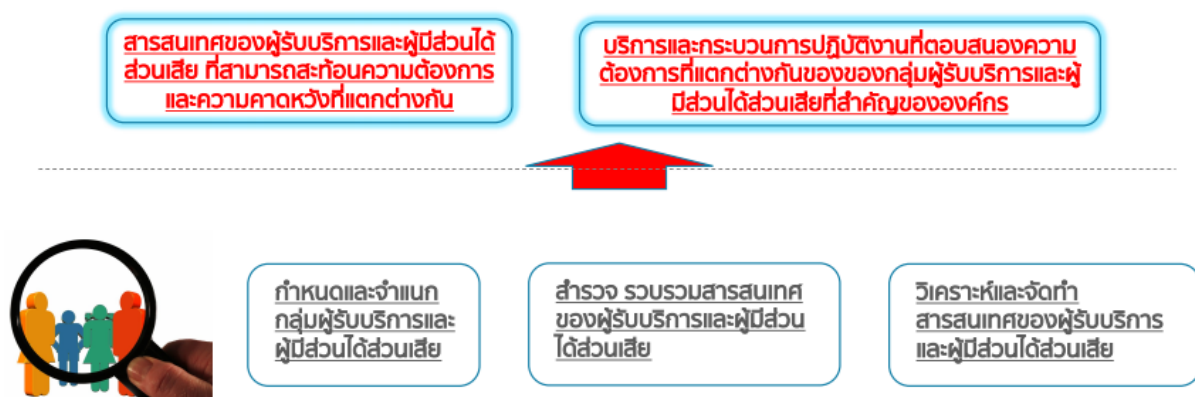
## Checklist 2.4 การติดตามผล การแก้ไขปัญหา และการรายงานผล

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: ติดตามสถานการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินการตามแผนและสามารถวิเคราะห์ได้ว่าปัญหาเกิดที่ใดและจะส่งผลต่อการปฏิบัติการอย่างไร</p> <p>S2: เตรียมการเชิงรุกเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากภายในและภายนอกและการปรับแผนที่ตอบสนองทันเวลา 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)

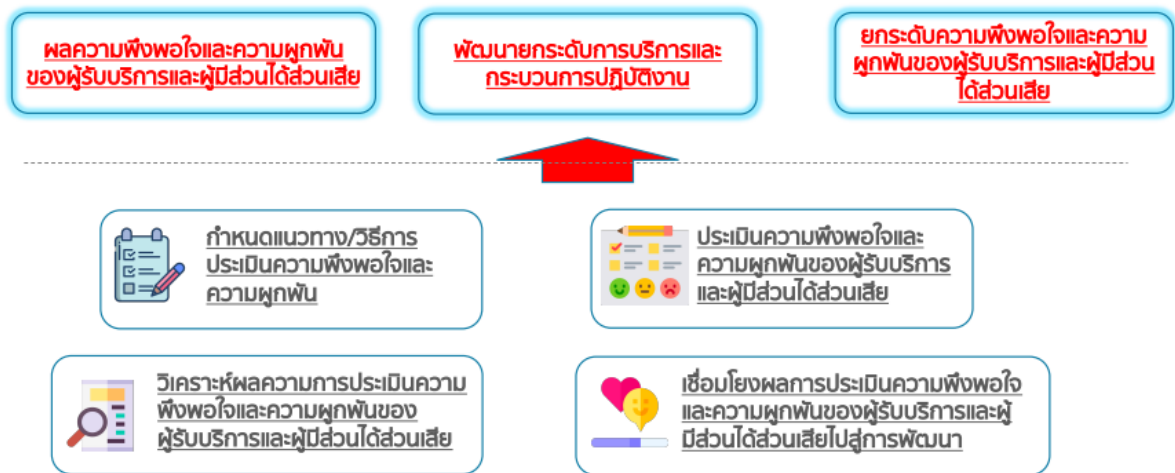
ระดับ	ความหมาย
Significance	การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งภายในและภายนอก (รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม) เพื่อวางนโยบายเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Actionable policy solution)

### 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

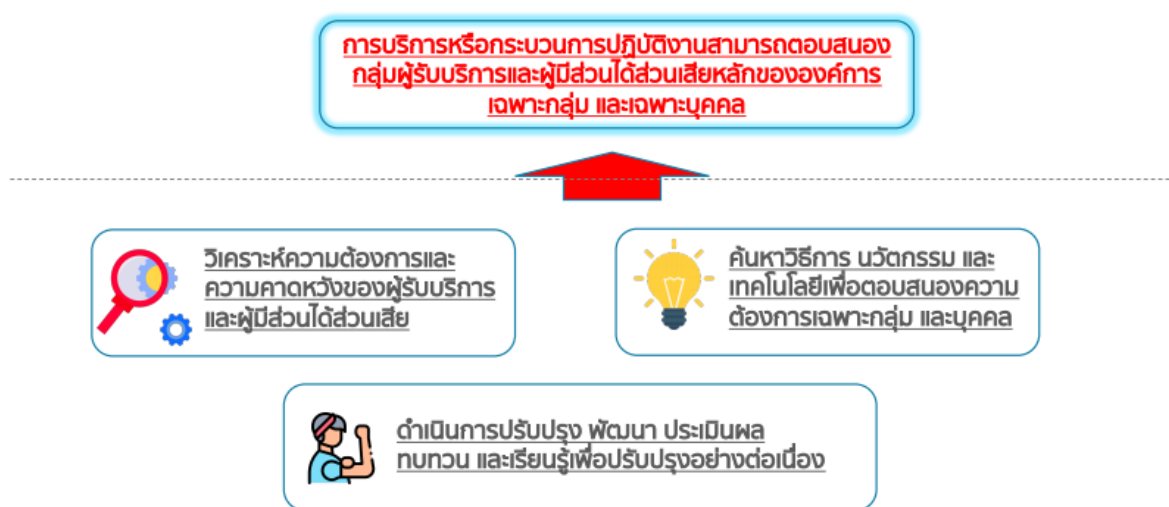
- ความผูกพันหมายถึง ความเชื่อมั่นต่อองค์กร ความภักดี ความเต็มใจในการให้ความร่วมมือ ความเต็มใจในการสนับสนุนอย่างแข็งขัน และให้คำแนะนำเพื่อการพัฒนาปรับปรุงการให้บริการ
- ออกแบบวิธีการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- วิเคราะห์ผลความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย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

ระดับ	ความหมาย
Basic	การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเพื่อนำมาวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงาน
Advance	การใช้ผลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเพื่อนำมาวิเคราะห์ความต้องการและแก้ปัญหาในเชิงรุก
Significance	การบูรณาการข้อมูลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันกับฐานข้อมูลของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากแหล่งอื่น ๆ เพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์และการสร้างนวัตกรรมในการให้บริการ

### Checklist 3.2 การประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน

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

### 3.3 การสร้างนวัตกรรมบริการและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม



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

#### การสร้างนวัตกรรมบริการ

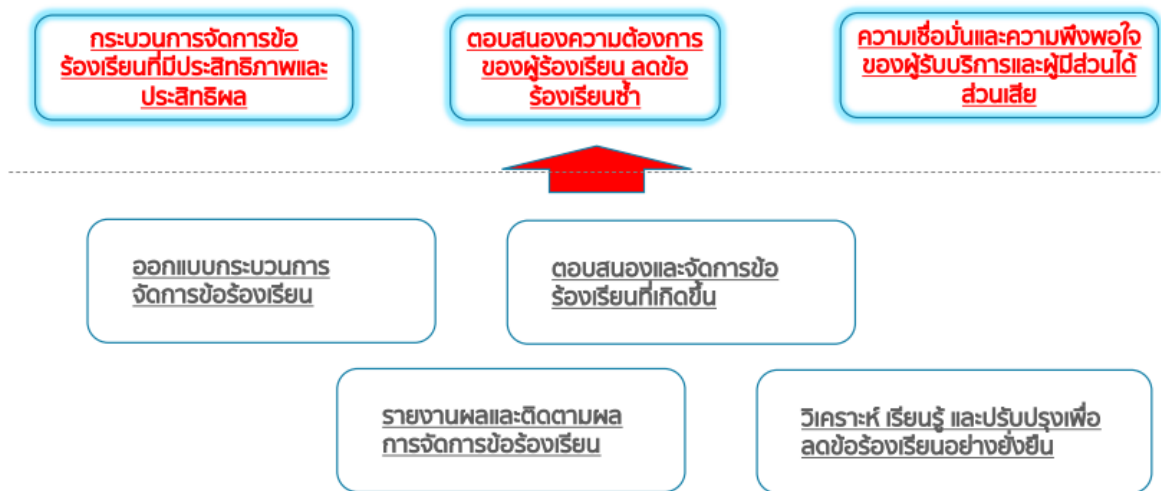
- การสร้างรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ ที่ช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการให้เพิ่มขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับมุมมองใหม่ที่ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี พึงพอใจกับรูปแบบการให้บริการส่งผลให้องค์การเติบโต

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



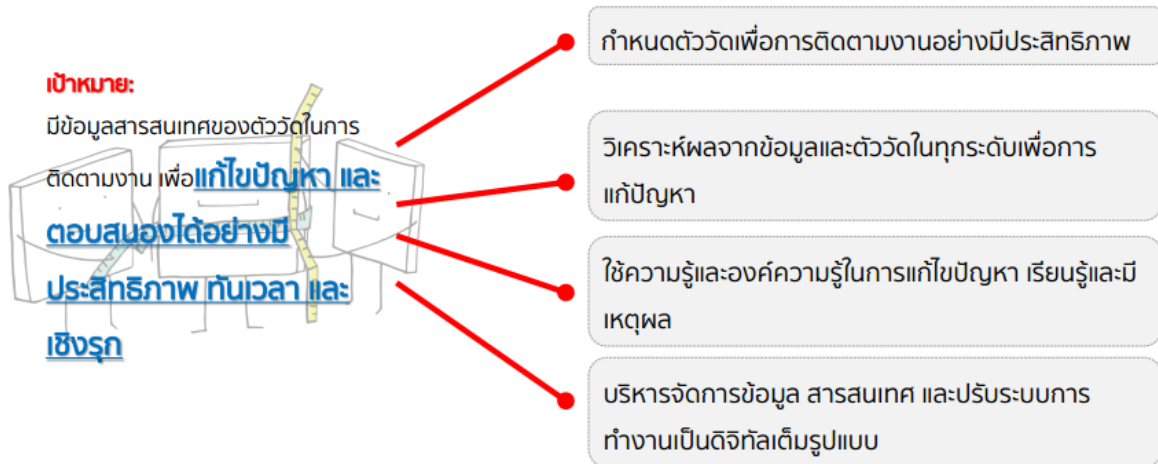
- ออกแบบกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน
- ดำเนินการจัดการข้อร้องเรียน
- ติดตามผลการจัดการข้อร้องเรียน
- วิเคราะห์และเชื่อมโยงข้อร้องเรียนไปสู่การพัฒนาองค์กร
- กระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียน
- จัดให้มีช่องทางการรับข้อร้องเรียนอย่างเป็นทางการ มีระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ควบคุมการดำเนินการเกี่ยวกับหนังสือร้องเรียน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

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

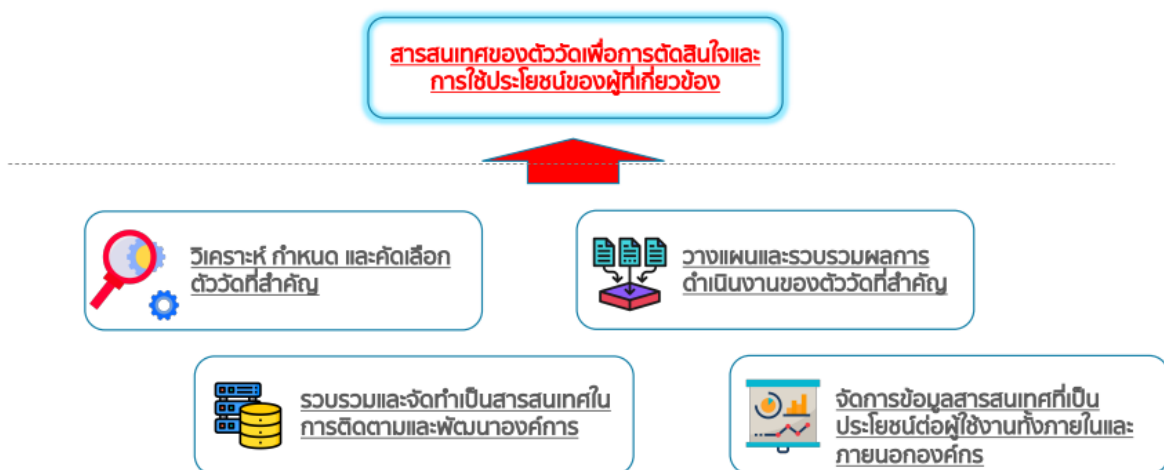
### Checklist 3.4 กระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็วและสร้างสรรค์

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

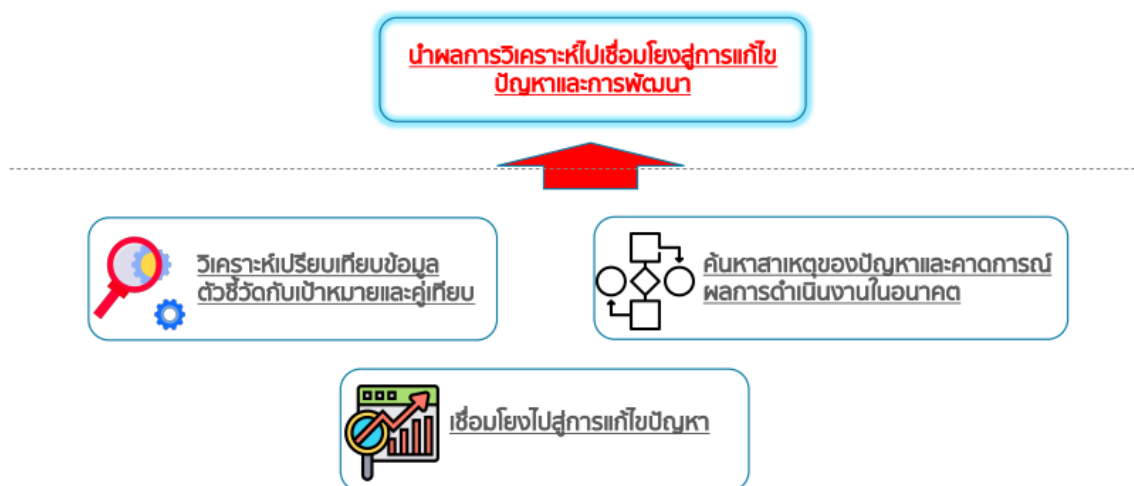
ระดับ	ความหมาย
Basic	การวางแผนและการรวบรวมข้อมูลและตัววัดทั้งในระดับปฏิบัติการและยุทธศาสตร์ โดยผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient Use of Performance Measures)
Advance	ระบบการจัดการข้อมูลและสารสนเทศมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย น่าเชื่อถือ พร้อมใช้ และเอื้อให้บุคลากรและผู้ใช้งานที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (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



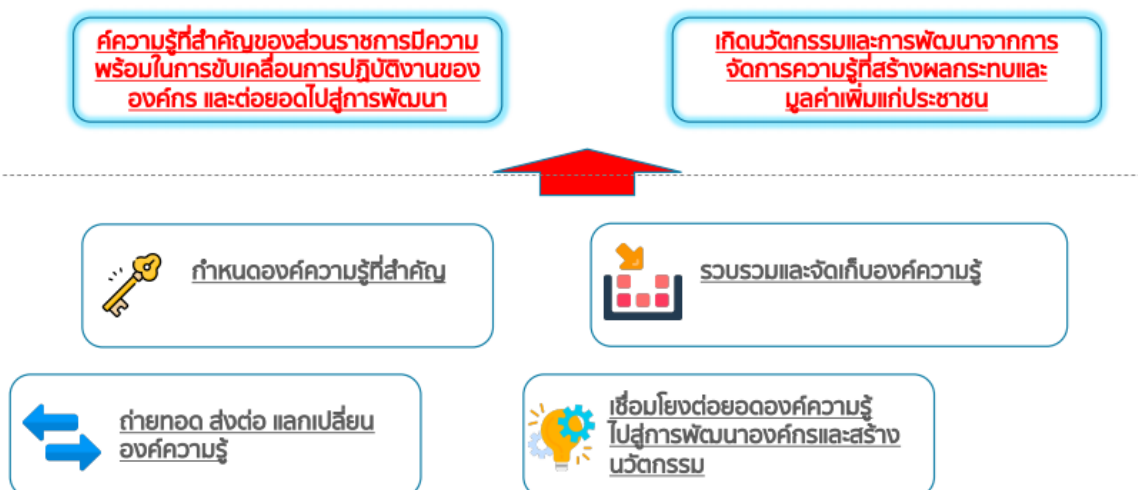
- วิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลตัวชี้วัดกับเป้าหมายและคู่เทียบ
- ค้นหาสาเหตุของปัญหาและคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต
- เชื่อมโยงไปสู่การแก้ไขปัญหา
- การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ ควรประกอบด้วย การประเมินแนวโน้มของผลการดำเนินการ การคาดการณ์ในระดับองค์กร ธุรกิจ และเทคโนโลยี การเปรียบเทียบ ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล 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



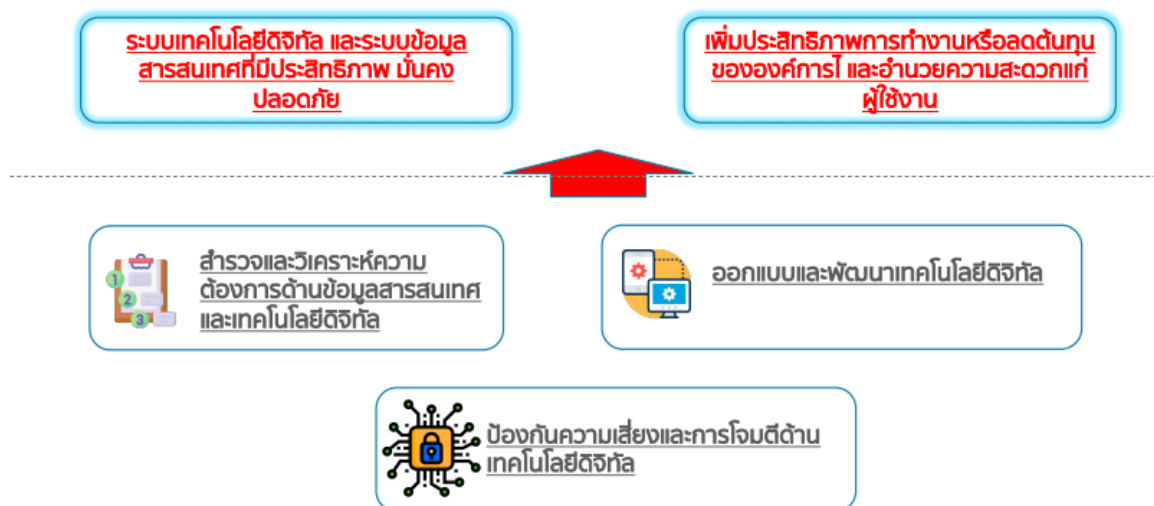
- รวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้ที่จำเป็นในการขับเคลื่อนองค์กร
- ถ่ายทอด ส่งต่อ แลกเปลี่ยนองค์ความรู้
- ปลุกฝังให้การเรียนรู้เป็นวัฒนธรรมองค์กร
- เชื่อมโยงต่อยอดองค์ความรู้ไปสู่การพัฒนาองค์กรและสร้างนวัตกรรม
- การเรียนรู้ต้องได้รับการปลุกฝังลงไปในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร โดยควรเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันที่ทำจนเป็นกิจวัตร สิ่งส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง เน้นการสร้างองค์ความรู้และแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร สิ่งที่เกิดจากการมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีความหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม
- การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การจัดการความรู้ขององค์กรต้องมุ่งเน้นที่ความรู้ที่บุคลากรต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อการปรับปรุงกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และบริการ และใช้นวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้าและองค์กร
- ระบบการจัดการความรู้ขององค์กรควรมีกลไกการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรและองค์กร 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	การวางแผนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและการรวบรวมข้อมูลมาเป็นดิจิทัลอย่างเป็นระบบและมีตัววัดการบรรลุตามแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Planning of digitalization)
Advance	มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงการป้องกันการโจมตีทางไซเบอร์และการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินที่มีประสิทธิผล (Cybersecurity and BCM)
Significance	การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานลดต้นทุน และการรายงานผลได้ทันการณ์ และมีประสิทธิผล (Efficiency and effectiveness)

#### Checklist 4.4 การบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และการปรับระบบการทำงานเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ

Basic	Advance	Significance
<p>B1: วิเคราะห์พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานภายในองค์กรที่สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและสร้างผลกระทบต่อผู้รับบริการ</p> <p>B2: สำรวจ ความ ต้องการ (Requirement) ของกลุ่มเป้าหมายทั้งภายในและภายนอกองค์กร</p> <p>B3: ออกแบบและพัฒนารูปแบบการทำงานไปสู่ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้งาน</p> <p>B4: กำหนดตัววัดเพื่อใช้ติดตามการบรรลุตามแผนการปรับเปลี่ยนสู่ระบบดิจิทัล</p>	<p>A1: จัดทำแผนงานในการป้องกันความเสี่ยงและการโจมตีทางไซเบอร์ของระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญขององค์กร</p> <p>A2: จัดทำแผนงานและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในการเตรียมพร้อมและรองรับต่อการโจมตีทางไซเบอร์ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินที่โจมตีต่อระบบดิจิทัลและข้อมูลสารสนเทศขององค์กร</p>	<p>S1: นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานลดต้นทุน และการรายงานผลได้ทันการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ</p>
<p>RB1: ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล และระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้งาน</p>	<p>RA1: เทคโนโลยีดิจิทัลนำไปสู่ผลลัพธ์ที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานหรือลดต้นทุนขององค์กรได้</p> <p>RA2: เทคโนโลยีดิจิทัลมีความมั่นคงและปลอดภัย</p>	<p>RS1: เทคโนโลยีดิจิทัลหรือนวัตกรรมที่สร้างผลกระทบสูงแก่ประชาชนและผลลัพธ์ในระดับประเทศ</p> <p>RS2: เทคโนโลยีดิจิทัลหรือนวัตกรรมที่เป็นต้นแบบการปฏิบัติที่ดีจนหน่วยงานอื่นสามารถเรียนรู้และนำไปใช้พัฒนาได้</p>

## หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

เป้าหมาย:

มีระบบการบริหารจัดการ  
ด้านบุคลากรที่มี  
ประสิทธิภาพ ตอบสนอง  
ยุทธศาสตร์

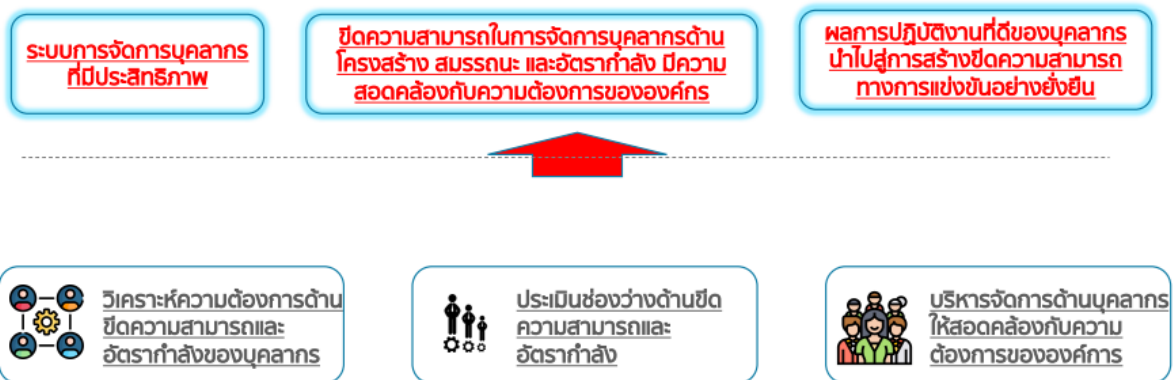
ระบบการจัดการบุคลากรที่ตอบสนองยุทธศาสตร์และ  
สร้างแรงจูงใจ

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

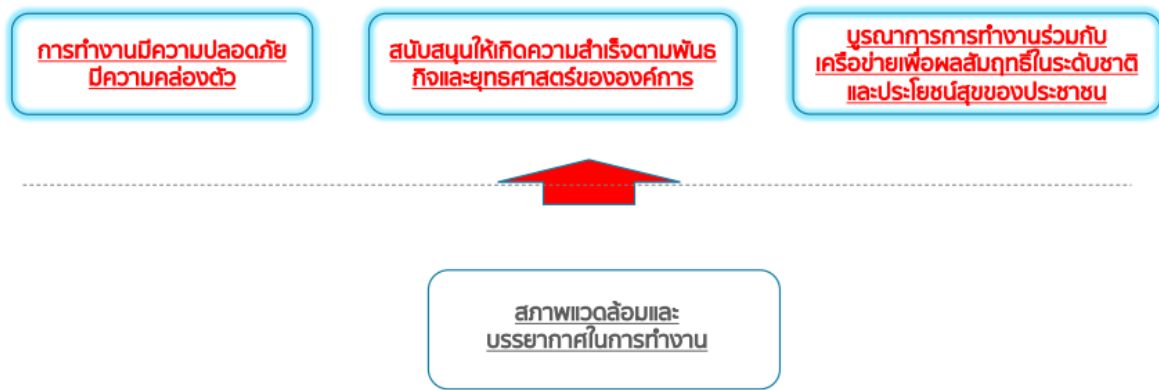
ระดับ	ความหมาย
Basic	ระบบการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และการจัดวางคนไปยังตำแหน่งงานที่ตรงกับความถนัดและความต้องการเพื่อประโยชน์สูงสุดของระบบงานของราชการ โดยคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลายของประชาชน
Advance	การประเมินประสิทธิผลการทำงานและเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากรทุกกลุ่มสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุ่มเท 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: บุคลากรมีผลการปฏิบัติราชการดีส่งผลสัมฤทธิ์ต่อการกิจขององค์การ</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

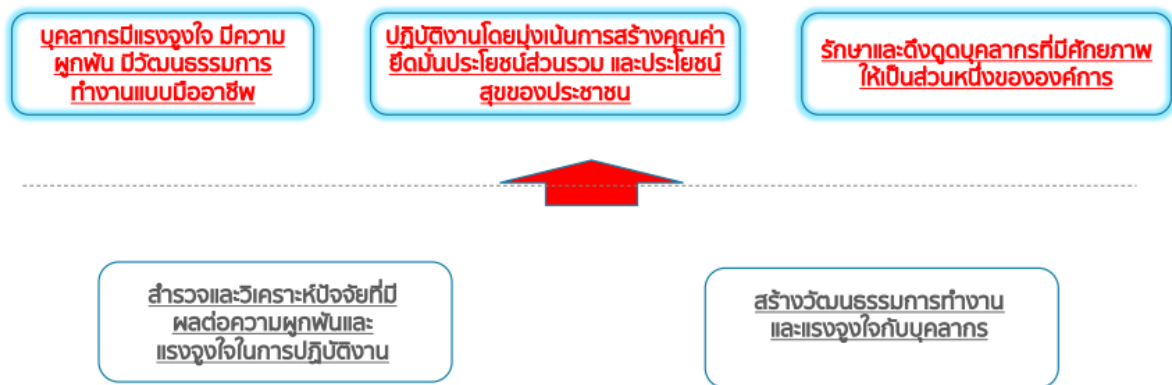
ระดับ	ความหมาย
Basic	สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ -ปลอดภัย -สนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ -คล่องตัว -ร่วมกันทำงานให้เกิดประสิทธิผล
Advance	สภาพแวดล้อมที่เอื้อให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ (Empower) กล้าตัดสินใจ เข้าถึง ข้อมูลเพื่อใช้สนับสนุนการทำงานและการแก้ปัญหาเพื่อบรรลุแผนงานหลักขององค์กร
Significance	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: ส่งเสริมรูปแบบการทำงานที่ตอบสนองต่อการขับเคลื่อนหรือแก้ไขปัญหาแบบรวดเร็ว</p> <p>A3: ส่งเสริมรูปแบบการทำงานที่ให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมและกล้าตัดสินใจ</p> <p>A4: นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการส่งเสริมการทำงานและสร้างความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน</p>	<p>S1: สร้างนวัตกรรมในการทำงานที่มีศักยภาพ โปร่งใส และตอบสนองต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกได้อย่างรวดเร็ว</p> <p>S2: สร้างรูปแบบการทำงานที่มีความร่วมมือกับเครือข่ายภาคประชาชนและหน่วยงานภายนอกในลักษณะของทีมสหสาขา (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 ซึ่งจะทำให้การทำงานที่ประสานกันและสามารถคาดการณ์พฤติกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้
- 4) มีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรที่เหมาะสม มีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรที่เหมาะสม ทำให้องค์กรมีกรอบทิศทางที่ชัดเจน

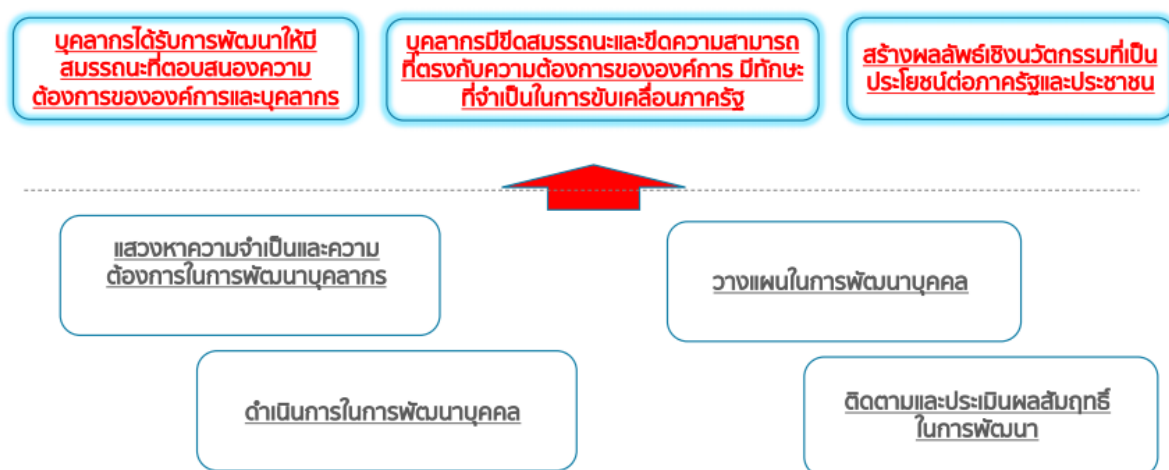
ปัจจัยทั้ง 4 ส่วนข้างต้น จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุสู่ประสิทธิผล (Effectiveness) ตามที่ต้องการ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรจึงมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุสู่วิสัยทัศน์ และภารกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสมได้

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

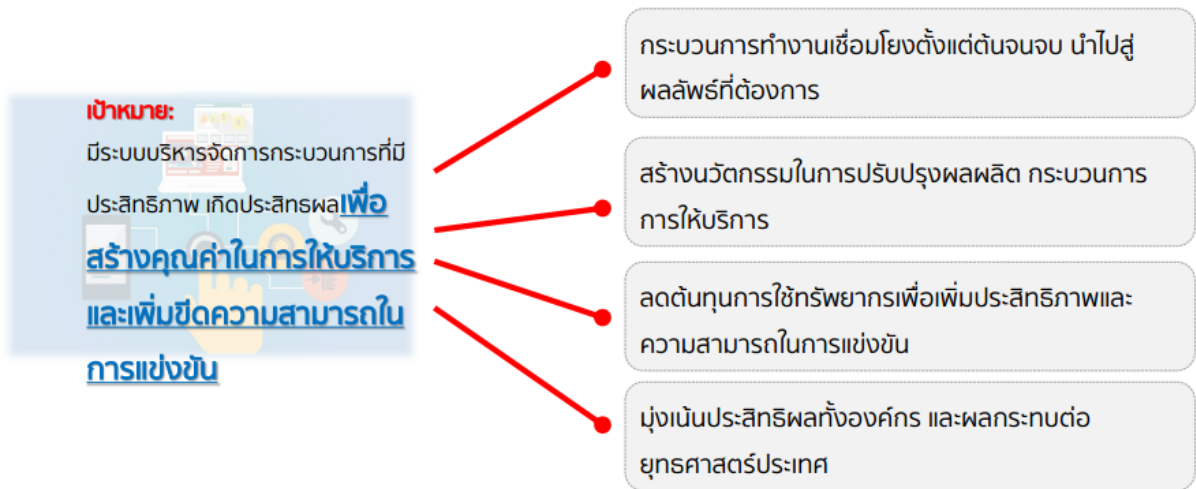
- บทบาทภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
  - สภาพแวดล้อมและความเปลี่ยนแปลงทางด้านบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร
  - ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร
- 2) วางแผนในการพัฒนาบุคคล
- 3) ดำเนินการในการพัฒนาบุคคล
- Training
  - On the job training
  - การประชุมอภิปราย (Conference)
  - การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case 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)

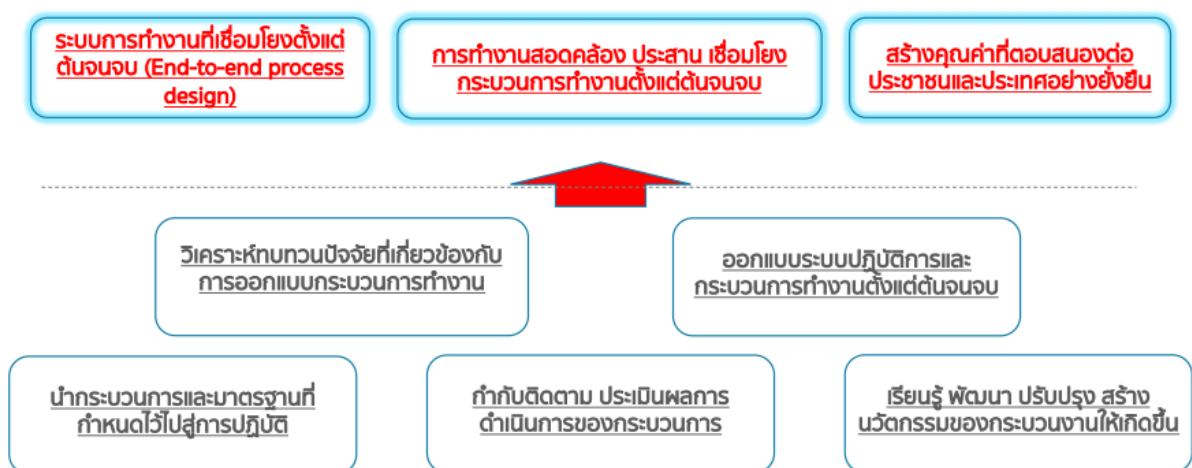
Checklist 5.4 ระบบการพัฒนาบุคลากร

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



#### วิเคราะห์ทบทวนปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

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

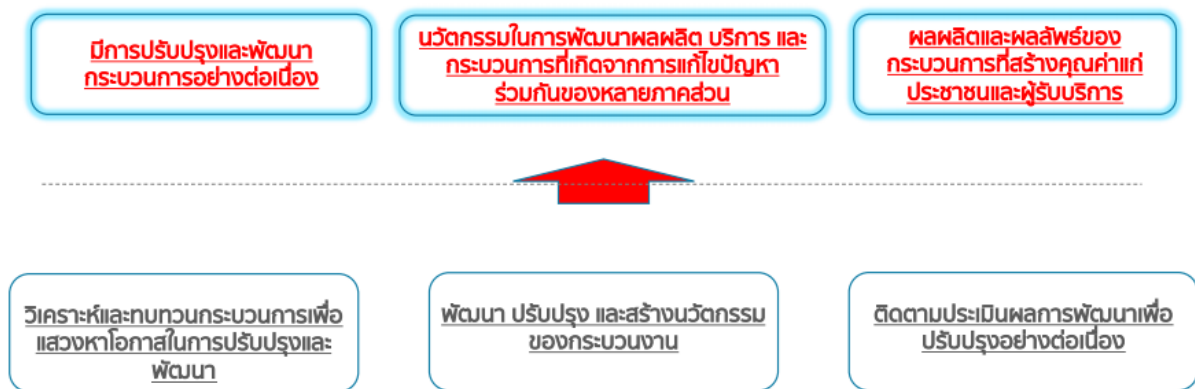
ระดับ	ความหมาย
Basic	การออกแบบกระบวนการทำงานให้มีการเชื่อมโยง ตั้งแต่ต้นจนจบ (End-to-end process design) เพื่อส่งมอบผลลัพธ์ที่มีคุณค่าแก่ประชาชน รวมถึงประสานการทำงานที่ข้ามส่วนราชการ (Cross-boundary process) เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด
Advance	มีการติดตามควบคุมกระบวนการโดยใช้ตัวชี้วัดและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยและข้อมูลร่วมกับเครือข่ายภายนอกเพื่อการทำงานที่เกิดประสิทธิผล
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: ออกแบบกระบวนการที่มีการเตรียมพร้อมและคำนึงถึงผู้รับบริการในโอกาสของส่วนราชการ</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



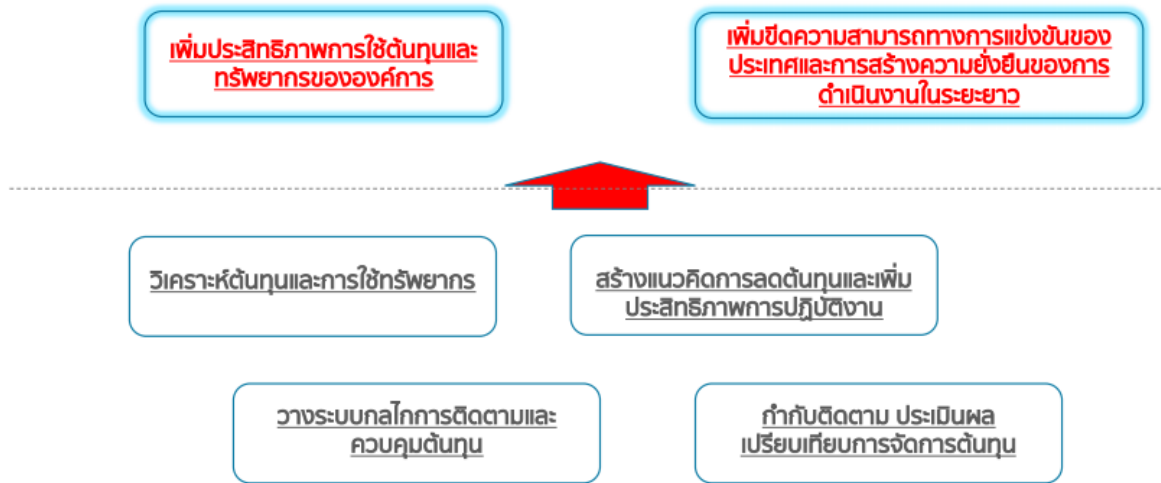
- วิเคราะห์และทบทวนกระบวนการเพื่อแสวงหาโอกาสในการปรับปรุงและพัฒนา
- พัฒนา ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมของกระบวนการ
- ติดตามประเมินผลการพัฒนาเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ระดับ	ความหมาย
Basic	การบริหารจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน มีการติดตามและปรับปรุงเพื่อให้เกิดประสิทธิผลโดยมุ่งเน้นคุณค่าแก่ประชาชน
Advance	การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการ <ul style="list-style-type: none"> <li>- กระบวนการหลัก</li> <li>- กระบวนการสนับสนุน</li> <li>- การบริการประชาชน</li> <li>- ความสะดวกและการสื่อสาร</li> </ul>
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

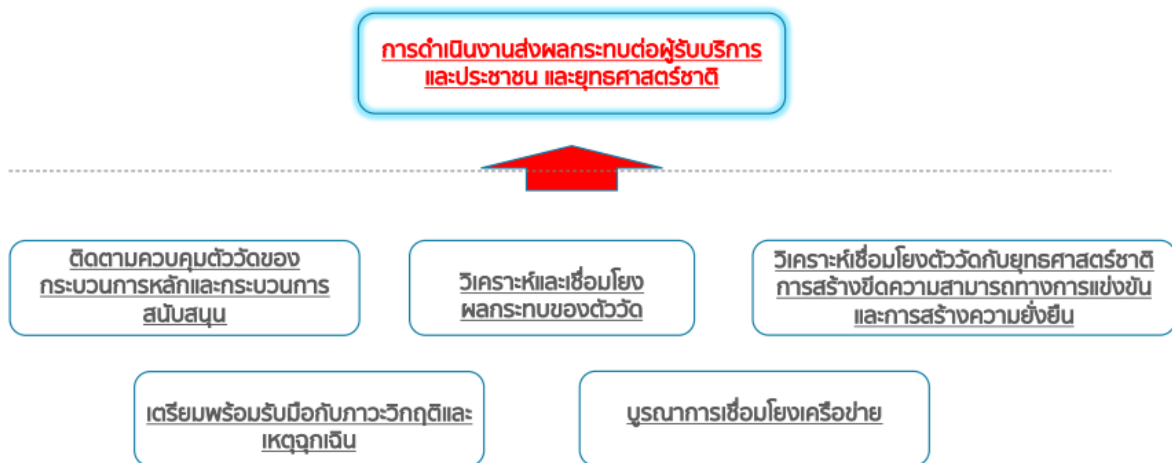
- ลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ (inspections) การทดสอบ (tests) และการตรวจสอบกระบวนการหรือผลการดำเนินการ (PROCESS or PERFORMANCE audits)
- สร้างความสมดุลระหว่างความต้องการควบคุมต้นทุนกับความต้องการของผู้รับบริการ

ระดับ	ความหมาย
Basic	มีการวิเคราะห์ต้นทุนและการลงทุนในทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนเพื่อการควบคุมต้นทุนโดยรวม
Advance	นำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานจาก <ul style="list-style-type: none"> <li>- นโยบายการลดต้นทุน</li> <li>- การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย</li> <li>- แบ่งปันทรัพยากรในการทำงานร่วมกัน</li> </ul>
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 ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิม
- ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินควรคำนึงถึงการพึ่งพาบุคลากรขององค์กร ผู้ส่งมอบ และหน่วยงานเครือข่าย
- ทำให้มั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความปลอดภัยและพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถให้บริการและตอบสนองความต้องการได้

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



คำศัพท์	คำอธิบาย
	<p>จะเป็นการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดหรือการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือผลผลิตนวัตกรรมอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของโครงสร้างส่วนราชการให้บรรลุนานของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• นวัตกรรมภาครัฐ อาจจำแนกได้เป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) นวัตกรรมเชิงนโยบาย (Policy Innovation) เป็นการคิดริเริ่มนโยบายใหม่ ๆ กฎระเบียบที่ทันสมัยเหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์ 2) นวัตกรรมด้านกระบวนการทำงาน (Process Innovation) เป็นการพัฒนาสร้างสรรค์แนวทางการให้บริการในรูปแบบที่แตกต่างโดยเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลอันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ตามภารกิจของภาครัฐและประโยชน์ของผู้รับบริการ และประชาชน 3) นวัตกรรมผลผลิต/การบริการ (Service Innovation) เป็นการปรับปรุงผลผลิตและการบริการในรูปแบบใหม่หรือพัฒนาปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด</li> </ul>
<p>วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นประชาชน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นประชาชน เป็นการสร้างหรือปลูกฝังให้บุคลากรในหน่วยงาน มุ่งเน้นการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ มีจิตใจให้บริการเพื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนในมุมมองของความต้องการและความคาดหวัง</li> <li>• 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</li> <li>• เป้าหมายสำคัญของการบริการภาครัฐ คือ ภาครัฐยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางตอบสนองความต้องการและให้บริการอย่างสะดวกรวดเร็วโปร่งใส โดยภาครัฐต้อง</li> </ul>

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"> <li>• การป้องกันการทุจริตและสร้างความโปร่งใสในเชิงรุก หมายถึง การวางระบบ กลไก และกระบวนการด้านการป้องกันให้มีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ เพื่อลดโอกาสการทุจริตก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์และสร้างความโปร่งใสให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติราชการ โดยอาศัยกลไกด้านกฎหมาย กลไกทางการบริหาร และกลไกอื่น ๆ และเสริมสร้างการปฏิบัติงานของหน่วยงานทั้งภาครัฐ และเอกชนให้มีธรรมาภิบาล</li> <li>• การป้องกันการทุจริตและสร้างความโปร่งใสในเชิงรุก สามารถพิจารณาวิธีการที่มีความหลากหลายในการดำเนินการ เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพระบบงานป้องกันที่มีอยู่ สร้างกลไกการป้องกันเพื่อยับยั้งการทุจริต ปรับระบบงาน พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม สร้างรูปแบบการมีส่วนร่วมสาธารณะและให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการ พัฒนาสมรรถนะและองค์ความรู้ของบุคลากร สร้างจิตสำนึกและค่านิยมที่ดี เป็นต้น</li> </ul>
<p>แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) หมายถึง วิธีปฏิบัติ หรือขั้นตอนการปฏิบัติที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จหรือนำไปสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมาย เป็นที่ยอมรับในวงวิชาการหรือวิชาชีพนั้น ๆ และมีหลักฐานของความสำเร็จปรากฏชัดเจน โดยมีการสรุปวิธีปฏิบัติหรือขั้นตอนการปฏิบัติตลอดจนความรู้และประสบการณ์ที่ได้บันทึกเอกสารและเผยแพร่ให้หน่วยงานภายในหรือภายนอกสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้</li> </ul>

คำศัพท์	คำอธิบาย
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• คุณลักษณะสำคัญของ Best Practices</li> <li>- Systematic ความเป็นระบบ</li> <li>- Integrate การบูรณาการ</li> <li>- Linkage ความเชื่อมโยง</li> </ul>
<p>ต้นแบบ (Role Model) ด้านความโปร่งใส (ต้องเกี่ยวกับความโปร่ง)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• ทั้งนี้การดำเนินงานตามเกณฑ์ของสำนักงาน ป.ป.ช. อาจเป็นตัวอย่างหนึ่งของการสร้างต้นแบบด้านความโปร่งใส ซึ่งส่วนราชการสามารถมีแนวทางที่ดีในรูปแบบอื่นได้</li> </ul>
<p>เป้าหมาย การดำเนินงาน ที่ท้าทาย</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การตั้งค่าเป้าหมายให้ท้าทาย หมายถึง ระดับของเป้าหมายที่สูงแต่มีความเป็นไปได้ที่จะใช้กำลังและความสามารถที่มีอยู่ในการบรรลุความสำเร็จ</li> <li>• ค่าเป้าหมายที่จะสร้างแรงจูงใจสูงสุดให้กับบุคลากร คือค่าเป้าหมายที่ไม่ง่ายหรือไม่ยากมากจนเกินไป การตั้งเป้าหมายที่ง่ายมากจนเกินไปจะไม่ทำให้บุคลากรใช้ความพยายามสูงสุดในการทำให้บรรลุเป้าหมาย ไม่ช่วยให้มีการพัฒนาปรับปรุงการทำงาน และสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้คือความ เข้าใจผิดว่าในขณะนี้แต่ละคนสามารถทำงานได้ดีเลิศอยู่แล้ว ความคิดเช่นนี้จะทำให้ทุกแผนกหยุดการพัฒนา ในทางกลับกัน การตั้งค่าเป้าหมายที่ยากจนเกินไปจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดแรงจูงใจ เนื่องจากทราบดีว่าไม่สามารถที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างแน่นอน ดังนั้นจึงไม่ยากที่จะใช้ความพยายามให้เพิ่มมากขึ้นเพื่อจะทำได้ค่าเป้าหมาย ดังนั้นการตั้งค่าเป้าหมายที่ดีจึงจำเป็นต้องไม่ง่ายหรือไม่ยากจนเกินไป ทั้งนี้อาจจะใช้ข้อมูลในอดีตเป็นสิ่งที่ช่วยประกอบการตัดสินใจโดยอาจจะเน้นการพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องรวมทั้งการพิจารณาภาวะแวดล้อมต่างๆ ประกอบไปด้วยเพื่อให้ค่าเป้าหมายนั้นตรงกับความเป็นจริงและมีความท้าทายมากที่สุด</li> <li>• การตั้งเป้าหมายที่ดีอาจพิจารณาจากหลักการ SMART</li> </ul> <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"> <li>• ข้อควรระวังของการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย คือ การเกิดความกลัว การต่อต้าน การสูญเสียความเชื่อมั่นในกรณีที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายได้ ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต</li> </ul>
ผลกระทบเชิงบวก เชิงลบ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผลกระทบ หมายถึง ผลอันสืบเนื่องจากการปฏิบัติภารกิจ ทั้งที่คาดหวังหรือตั้งใจ และไม่ได้คาดหวัง ทั้งที่เกิดขึ้นระหว่างและภายหลังการปฏิบัติภารกิจ ที่อาจกระทบต่อการพัฒนาในมิติอื่นหรือการปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานอื่น หรือประชาชนทั้งที่เป็นกลุ่มเป้าหมายและกลุ่มอื่น ทั้งในและนอกพื้นที่</li> <li>• ผลกระทบเชิงบวก หมายถึง ผลกระทบจากกิจกรรมใด ๆ ที่ก่อให้เกิดคุณประโยชน์กับบุคคลอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับการกิจกรรมนั้น</li> <li>• ผลกระทบเชิงลบ หมายถึง ผลกระทบจากกิจกรรมใด ๆ ที่ก่อให้เกิดโทษ หรือสร้างความเสียหายแก่บุคคลอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับการกิจกรรมนั้น</li> <li>• การวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามภารกิจภาครัฐ ครอบคลุมถึงผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมทั้งผลกระทบด้านบวกและด้านลบ ในมิติที่สามารถประเมินในรูปตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงผลกระทบในกรณีที่ไม่ได้ดำเนินงานตามภารกิจภาครัฐด้วย ซึ่งมีประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ผลกระทบต่อประชาชน ได้แก่ ผลกระทบที่ประชาชนได้รับจากการดำเนินงานตามภารกิจภาครัฐ ที่เป็นประโยชน์และความพึงพอใจ เช่น การมีงานทำและการเพิ่มรายได้ให้ประชาชน การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพชีวิตประชาชน หรือผลกระทบทางลบ เช่น การสูญเสียอาชีพ/ทรัพย์สิน การเจ็บป่วยจากมลภาวะที่เกิดจากการดำเนินภารกิจ</li> <li>2) ผลกระทบทางสังคม ได้แก่ ผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่สังคมจากการดำเนินงานตามภารกิจภาครัฐ ซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับโครงสร้างทางสังคม วิถีชีวิต อาชีพ วัฒนธรรม ภูมิปัญญา ชุมชน และการสร้างความเป็นธรรมให้สังคม</li> <li>3) ผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการดำเนินงานตามภารกิจภาครัฐ เช่น ด้านมลภาวะ ด้านทรัพยากรธรรมชาติ ด้านระบบนิเวศ และด้านภูมิสถาปัตยกรรม</li> <li>4) ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ ได้แก่ ผลกระทบต่อรายได้ประชาชาติ/การขยายตัวทางเศรษฐกิจ การสร้างความเป็นธรรมและการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ (ระดับ</li> </ol> </li> </ul>

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

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

## คำศัพท์ประจำหมวด 2

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

คำศัพท์	คำอธิบาย
	<p>องค์กรในการปฏิบัติงานเพื่อส่งมอบผลผลิตและบริการ มักเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยาก สร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขัน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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”</li> </ul>
การคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต (Foresight) คือ การวิเคราะห์ปัจจัยที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การคาดการณ์และอธิบายภาพของอนาคต และการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น</li> <li>• การคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคตมีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมความพร้อมขององค์กรให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตหรือเพื่อนำองค์กรไปสู่รูปแบบของอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งสามารถนำมาสู่การกำหนดยุทธศาสตร์หรือประเมินหรือทดสอบยุทธศาสตร์ที่มีอยู่ในปัจจุบันว่าสามารถรองรับกับรูปแบบของเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้อย่างเพียงพอหรือไม่</li> <li>• 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</li> </ul>
แผนระยะสั้น ระยะยาว	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แผนระยะยาวหมายถึงแผนที่มีกรอบระยะเวลาประมาณ 3 - 5 ปี เพื่อเป็นการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ซึ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนและวางแผนในระยะยาวขององค์กร</li> </ul>



คำศัพท์	คำอธิบาย
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แผนระยะสั้น หมายถึงแผนที่มีกรอบระยะเวลา 1 - 2 ปี เพื่อเป็นการจำแนกรายละเอียดเส้นทางที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร และทบทวนรายละเอียดว่ายังมีความเหมาะสมกับสถานการณ์และช่วงเวลาในระยะสั้นหรือไม่</li> <li>• การจัดทำแผนระยะสั้น ระยะยาวอาจพิจารณาแนวทาง Future-back approach และ Today forward approach ประกอบกัน คือ การมองภาพในอนาคตที่ต้องการบรรลุและเชื่อมโยงมาสู่การเตรียมการแบบเป็นขั้นตอนเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย และการปรับปรุงและพัฒนาจากการดำเนินงานในปัจจุบันให้พัฒนาหรือดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>
เป้าหมายระยะสั้น/ ระยะยาว	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การกำหนดเป้าหมายระยะสั้น ระยะยาว คือการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจนที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับกรอบระยะเวลาของแผนระยะสั้น/ระยะยาวที่ได้กำหนดไว้</li> </ul>
การทำงานน้อยได้มาก	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “การทำงานน้อยได้มาก” หมายถึง การใช้ทรัพยากรของส่วนราชการที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุด เนื่องด้วยทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่อย่างจำกัด ส่วนราชการจึงต้องมีการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของเรื่องต่าง ๆ และทุ่มเททรัพยากรที่มีอยู่ไปกับเรื่องที่มีความสำคัญที่มีสอดคล้องกับพันธกิจ ยุทธศาสตร์ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร</li> <li>• 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</li> </ul>
การคาดการณ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” หมายถึง การคาดคะเนผลการดำเนินการที่จะเกิดขึ้นในอนาคตขององค์กรการคาดการณ์ควรอยู่บนพื้นฐานความเข้าใจถึงผลการดำเนินการที่ผ่านมา อัตราการปรับปรุง และสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในและการสร้างนวัตกรรมในอนาคต รวมทั้งสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายใน ดังนั้นการคาดการณ์ผลการดำเนินการสามารถใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งในการจัดการ การปฏิบัติการการพัฒนาและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ</li> </ul>

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

### คำศัพท์ประจำหมวด 3

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

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

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

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

#### คำศัพท์ประจำหมวด 4

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

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

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

#### คำศัพท์ประจำหมวด 5

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



คำศัพท์	คำอธิบาย
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ในมิติของบริการทรัพยากรบุคคลภาครัฐ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ได้เล็งเห็นถึงประเด็นที่เร่งด่วนที่ต้องมีการปฏิรูประบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้เป็นกลไกขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ โดยเฉพาะประเด็นที่สำคัญ อาทิ ขนาดอัตรากำลังและต้นทุนค่าใช้จ่ายของบุคลากรที่สูง รูปแบบการทำงานที่ไม่สอดคล้องกับรูปแบบวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไป ชัดความสามารถของบุคลากรภาครัฐที่ไม่ทันต่อรูปแบบใหม่ของการทำงาน 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</li> </ul>
อัตรากำลัง	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “อัตรากำลังบุคลากร” หมายถึง ความสามารถของส่วนราชการที่ทำให้มั่นใจว่ามีจำนวนบุคลากรในแต่ละระดับขององค์การมีจำนวนที่เพียงพอในการปฏิบัติงานเพื่อส่งมอบผลผลิตและบริการที่ดีให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้สำเร็จ รวมทั้งความสามารถในการจัดการระดับบุคลากรที่เปลี่ยนแปลงตามภาระงานในแต่ละช่วงเวลาหรือระดับความต้องการที่หลากหลาย</li> </ul>
ขีดความสามารถ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “ขีดความสามารถของบุคลากร” หมายถึง ความสามารถของบุคลากรในส่วนราชการในการบรรลุผลสำเร็จของกระบวนการทำงานด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคลากร ขีดความสามารถอาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างนวัตกรรมและการปรับเปลี่ยนสู่เทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานใหม่ การตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงไป</li> <li>• การคาดการณ์ความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังในอนาคตจะช่วยให้องค์การมีเวลาในการเตรียมการเพื่อการฝึกอบรม สรรหา จ้าง หรือโยกย้าย เพื่อให้</li> </ul>

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

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

คำศัพท์	คำอธิบาย
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รับมือกับปัญหาเฉพาะหน้า และจัดการกับสถานการณ์ที่หลากหลายได้</li> <li>- รู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี</li> <li>- รู้การเปลี่ยนแปลงและแข่งขันทางเศรษฐกิจ</li> <li>- ทันยุคและทันสมัย</li> <li>- ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ</li> </ul>
ผู้ประกอบการภาครัฐ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้ประกอบการภาครัฐ (สาธารณะ) เป็นเรื่องของการผสมผสานระหว่าง “ความเป็นผู้ประกอบการ” ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากโอกาสเพื่อสร้างคุณค่า (Value Creation) และ “สาธารณะ” ที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับประโยชน์ของส่วนรวม เข้ามาร่วมกันเพื่อเป็นทางเลือกใหม่ในการนำความเปลี่ยนแปลง (Leading Change) หรือนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในการบริหารกิจการบ้านเมืองเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน</li> <li>• ความเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ (Public Entrepreneurship) ควรมีองค์ประกอบของบุคลากรภาครัฐที่เป็นผู้มีขีดความสามารถและศักยภาพสูง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาระบบราชการทั้งในระดับผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับอาวุโส เพื่อปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศตามแนวทางการบริหารภาครัฐแนวใหม่และสอดคล้องกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี</li> </ul>
ขีดสมรรถนะของบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “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</li> </ul>
กรอบทักษะ (Skillsets)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “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</li> </ul>

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

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

#### คำศัพท์ประจำหมวด 6

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

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

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



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

## 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. ชีตความสามารถขององค์กร. สืบค้นจาก [http://doh.hpc.go.th/pmqa/PMQA40\\_defintion2.php?id=82&name=Capacity%20\(ชีตความสามารถขององค์กร\)](http://doh.hpc.go.th/pmqa/PMQA40_defintion2.php?id=82&name=Capacity%20(ชีตความสามารถขององค์กร))
- 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 พฤษชัยศิริ. 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](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](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](http://www.dga.or.th)
- สืบค้นจาก [www.elfms.ssru.ac.th](http://www.elfms.ssru.ac.th)
- สืบค้นจาก [www.moi.go.th](http://www.moi.go.th)
- สุวีพันธุ์ เสนานุช. Searching and decoding best practices. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. สืบค้นจาก [https://www.ftpi.or.th/download/seminar-file/1.%20searching%20BP\\_P.Talk.pdf](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](http://www.opdc.go.th)