



กรมควบคุมโรค
Department of Disease Control

คู่มือแนวทางการพัฒนาองค์การ สู่ระบบราชการ 4.0 (Toolkit 4.0)



แนวทางการพัฒนาองค์การ
สู่ระบบราชการ 4.0
(Toolkit 4.0)

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
กรมควบคุมโรค

คู่มือแนวทางการพัฒนาองค์การสู่ระบบราชการ 4.0 (Toolkit 4.0)

ISBN 978-616-11-4814-0

พิมพ์ครั้งที่ 1

จำนวนพิมพ์ 230 เล่ม

จัดทำโดย นางเบญจมาภรณ์ ภิญโญพรพาณิชย์
ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
นางสาวอัจฉรา บุญชุม
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
นายธีรวิทย์ ตั้งจิตไพศาล
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
นางกนกนารถ สงค์วอน
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
นางสาวณัฐวรรณ สมรรถนัญ
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

ออกแบบและจัดพิมพ์โดย บริษัท คิวคัมเบอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

สงวนลิขสิทธิ์โดย กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมควบคุมโรค

คำนำ

คู่มือแนวทางการพัฒนาองค์การสู่ระบบราชการ 4.0 เป็นการยกระดับประสิทธิภาพภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานยกระดับและพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 ให้สามารถนำหลักการแนวคิดของการพัฒนาระบบราชการ 4.0 ไปปรับประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์การที่มีการทำงานอย่างเปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตลอดจนเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย โดยอาศัยปัจจัยหลักที่สำคัญจากการประสานทุกภาคส่วน มีการสร้างนวัตกรรมปรับเข้าสู่การเป็นดิจิทัลภายใต้หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่มุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก เพื่อให้สามารถเป็นที่ไว้วางใจของประชาชน รวมทั้งได้รวบรวมผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับระบบราชการ 4.0 กรมควบคุมโรค

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมควบคุมโรค จึงได้จัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาองค์การสู่ระบบราชการ 4.0 (Toolkit 4.0) ซึ่งประกอบด้วยยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ พ.ศ. 2564-2565 และแนวทางการพัฒนาองค์การสู่ระบบราชการ 4.0 (Toolkit 4.0) โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือแนวทางการพัฒนาองค์การสู่ระบบราชการ 4.0 ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานในการพัฒนาระบบราชการต่อไป

คณะผู้จัดทำ
กันยายน 2564

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทที่ 1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ พ.ศ. 2564-2565	1
- ความสอดคล้องกับแผน 3 ระดับ	1
- แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาระบบราชการ	9
- ผลการพัฒนาระบบราชการที่ผ่านมา	18
- ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ	26
- โครงการสำคัญเพื่อรองรับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ	32
บทที่ 2 ผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับระบบราชการ 4.0 กรมควบคุมโรค	36
บทที่ 3 แนวทางการพัฒนาองค์การสู่ระบบราชการ 4.0 (Toolkit 4.0)	42
- การนำองค์การสู่ระบบราชการ 4.0	42
- จากยุทธศาสตร์ขององค์การสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน	69
- ระบบราชการ 4.0 เพื่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	94
- ความสำเร็จขององค์การด้วยการบริหารข้อมูล และองค์ความรู้	117
- บุคลากร ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่แท้จริงของระบบราชการ	139
- ระบบการปฏิบัติการเพื่อการพัฒนากระบวนการ และการสร้างนวัตกรรม	163

บทที่ 1

ยุทธศาสตร์การพัฒนาาระบบราชการ พ.ศ. 2564-2565

1. ความสอดคล้องกับแผน 3 ระดับ ตามนโยบายของมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2560

นโยบาย แผน และยุทธศาสตร์ที่สำคัญของประเทศ ได้กล่าวถึงทิศทางการพัฒนาประเทศที่สะท้อนให้เห็นความคาดหวังเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการไทยในอนาคตหลายประการ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

1.1 เป้าหมาย

1.1.1 ภาครัฐมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส

1.1.2 ภาครัฐมีขนาดที่เล็กลง พร้อมปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

1.1.3 ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ

1.1.4 กระบวนการยุติธรรม เป็นไปเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมของประเทศ

1.2 ประเด็นยุทธศาสตร์

1.2.1 ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการ และให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส

(1) การให้บริการสาธารณะของภาครัฐได้มาตรฐานสากลและเป็นระดับแนวหน้าของภูมิภาค

(2) ภาครัฐมีความเชื่อมโยงในการให้บริการสาธารณะต่าง ๆ ผ่านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้

1.2.2 ภาครัฐบริหารงานแบบบูรณาการโดยมียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมาย และเชื่อมโยงการพัฒนาในทุกระดับ ทุกประเด็น ทุกภารกิจและทุกพื้นที่

(1) ให้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ

(2) ระบบติดตามประเมินผลที่สะท้อนการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ

ในทุกระดับ

1.2.3 ภาครัฐมีขนาดเล็กลง เหมาะสมกับภารกิจ ส่งเสริมให้ประชาชนและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ

- (1) ภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสม
- (2) ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการบริการสาธารณะและกิจกรรมสาธารณะอย่างเหมาะสม
- (3) ส่งเสริมการกระจายอำนาจและสนับสนุนบทบาทชุมชนท้องถิ่น ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานที่มีสมรรถนะสูง ตั้งอยู่บนหลักธรรมาภิบาล

1.2.4 ภาครัฐมีความทันสมัย

(1) องค์กรภาครัฐมีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับบริบทการพัฒนาประเทศ ปรับโครงสร้าง และระบบบริหารงานราชการใหม่ในรูปแบบที่มีความหลากหลาย มีการดำเนินงานที่มีความยืดหยุ่น

(2) พัฒนาและปรับระบบวิธีการปฏิบัติราชการให้ทันสมัย

1.2.5 บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึกมีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ

(1) บุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน มีคุณธรรม และมีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

1.2.6 ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดภัยทุจริตและประพฤติมิชอบทุกภาคส่วนร่วมต่อต้านการทุจริต

(1) การบริหารจัดการ การป้องกันและปราบปรามการทุจริตอย่างเป็นระบบแบบบูรณาการ

1.2.7 กฎหมายมีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ และมีเท่าที่จำเป็น

(1) มีกฎหมายเท่าที่จำเป็น

2. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580)

2.1 เป้าหมายระดับประเด็นของแผนแม่บทฯ ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ

2.1.1 เป้าหมายที่ 1 บริการของรัฐมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ

2.1.2 เป้าหมายที่ 2 ภาครัฐมีการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพด้วยการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้

2.2 แผนย่อย

2.2.1 แผนย่อยการพัฒนาบริการประชาชน

(1) แนวทางการพัฒนา - พัฒนารูปแบบบริการภาครัฐเพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการประชาชน - พัฒนาการให้บริการภาครัฐผ่านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ - ปรับวิธีการทำงาน

(2) เป้าหมายของแผนย่อย - งานบริการภาครัฐที่ปรับเปลี่ยนเป็นดิจิทัลเพิ่มขึ้น

2.2.2 แผนย่อยการปรับสมดุลภาครัฐ

(1) แนวทางการพัฒนา - เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการบริการสาธารณะและกิจกรรมสาธารณะอย่างเหมาะสม

(2) เป้าหมายของแผนย่อย - เปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการจัดบริการสาธารณะและกิจกรรมสาธารณะอย่างเหมาะสม - องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีสมรรถนะและสร้างความทันสมัยในการจัดบริการสาธารณะและกิจกรรมสาธารณะให้กับประชาชน

2.2.3 แผนย่อยการพัฒนากระบวนการบริหารงานภาครัฐ

(1) แนวทางการพัฒนา - พัฒนาหน่วยงานภาครัฐให้เป็น “ภาครัฐทันสมัยเปิดกว้าง เป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูง” - ปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การและออกแบบระบบการบริหารงานใหม่ให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว กระชับ ทันสมัย

(2) เป้าหมายของแผนย่อย - ภาครัฐมีขีดสมรรถนะสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากลและมีความคล่องตัว

2.2.4 แผนย่อยการสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

(1) แนวทางการพัฒนา - พัฒนาบุคลากรภาครัฐทุกประเภทให้มีความรู้ความสามารถสูง มีทักษะการคิดวิเคราะห์ และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง - สร้างผู้นำทางยุทธศาสตร์ในหน่วยงานภาครัฐทุกระดับอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

(2) เป้าหมายของแผนย่อย - บุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ

3. แผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ประกาศราชกิจจานุเบกษา เมื่อเดือน เมษายน 2561)

3.1 ประเด็นปฏิรูปที่ 1 บริการภาครัฐ สะดวก รวดเร็ว และตอบโจทย์ ชีวิตประชาชน
กลยุทธ์ที่ 3 : ยกระดับการให้บริการประชาชนสู่การบริการที่เร็วขึ้น ง่ายขึ้น และถูกลง

แผนงานที่ 1 : ปรับปรุงกระบวนการขออนุมัติ/อนุญาตจากภาครัฐ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน

แผนงานที่ 2 : จัดให้มีการบริการแบบเบ็ดเสร็จผ่านช่องทางดิจิทัลและศูนย์บริการร่วม เป้าหมาย : จำนวนระบบ/กระบวนการบริการประชาชนได้รับการปรับปรุง

3.2 ประเด็นปฏิรูปที่ 3 โครงสร้างภาครัฐกะทัดรัด ปรับตัวได้เร็วและระบบงานมีผลสัมฤทธิ์สูง

3.2.1 กลยุทธ์ที่ 1 : ปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างและระบบบริหารงานของรัฐ และลด/ละลาย ความเป็นนิติบุคคลของกรม

แผนงานที่ 1 : การดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร เป้าหมาย : ความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนปฏิรูปองค์กร

3.2.2 กลยุทธ์ที่ 2 : เพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความเข้มแข็งของการบริหารจัดการ เชิงพื้นที่

แผนงานที่ 1 : การปฏิรูปโครงสร้างและระบบการบริหารราชการของส่วนราชการในภูมิภาค

เป้าหมาย : ความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการของจังหวัด (จังหวัดพันธุ์ใหม่ : High Performance Province (HPP))

3.2.3 กลยุทธ์ที่ 5 : สร้างระบบธรรมาภิบาลที่ยั่งยืนในหน่วยงานภาครัฐ

แผนงานที่ 1 : การดำเนินการยกระดับหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0

เป้าหมาย : ร้อยละของหน่วยงานภาครัฐที่ได้รับการรับรองสถานะเป็น 4.0

3.2.4 กลยุทธ์ที่ 6 : พัฒนากฎหมายเกี่ยวกับระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ แผนงานที่ 1 : ปรับปรุงพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

เป้าหมาย : ร่าง พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ...

4. แผนการปฏิรูปประเทศ ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับปรับปรุง) กิจกรรมปฏิรูปที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ (Big Rock)

4.1 กิจกรรมปฏิรูปที่ 1 ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานและการบริการภาครัฐไปสู่ระบบดิจิทัล

4.1.1 เป้าหมายของกิจกรรมปฏิรูป

(1) ประชาชนได้รับการดูแล เข้าถึง และได้รับการบริการ รวมถึงข้อมูลดิจิทัลสำคัญของภาครัฐที่มีคุณภาพ โดยสะดวก รวดเร็ว เสียค่าใช้จ่ายน้อย และตรงตามความจำเป็นทั้งในสถานการณ์ปกติและฉุกเฉินเร่งด่วน

(2) ภาครัฐมีดิจิทัลแพลตฟอร์ม (Digital Platform) และบริการดิจิทัล รวมถึงระบบข้อมูล และข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) สำหรับการตัดสินใจ การบริหารจัดการ การดำเนินงาน และการกำกับติดตาม ประเมินผลบนระบบนิเวศด้านดิจิทัลที่สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และการยอมรับระหว่างกันที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของประชาชน และภาคธุรกิจเอกชนในระยะพื้นฐานของประเทศ ใน 5 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการมีรายได้ และมีงานทำ (2) ด้านสุขภาพและการสาธารณสุข (3) ด้านเกษตรและการบริหารจัดการน้ำ (4) ด้านการท่องเที่ยว และ (5) ด้านการตลาดและการกระจายสินค้าสำหรับเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน วิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่ (Startups)

(3) ภาครัฐพัฒนาสู่การเป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างคล่องตัวตามบริบทและสภาพการณ์ที่แปรเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว และเป็นพลวัตในยุคชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) เป็นภาครัฐเพื่อประชาชนและขับเคลื่อน โดยความต้องการและการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน สังคม ชุมชน และประชาชน อย่างแท้จริง

(4) ประชาชน และทุกภาคส่วน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในการทำงานของภาครัฐ

4.1.2 ตัวชี้วัด :

(1) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาข้อมูลดิจิทัลและข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ภาครัฐ ให้พร้อมสำหรับการใช้ประโยชน์

(2) จำนวนแพลตฟอร์มการจัดบริการแบบบูรณาการและบริการสำคัญที่ภาครัฐพัฒนาเองหรือให้การสนับสนุนการพัฒนา ซึ่งอยู่ในรูปแบบการบริการแบบครบวงจร (End-to-End Service) มีคุณภาพ ตรงตามความจำเป็นทั้งในสภาพการณ์ปกติและฉุกเฉินเร่งด่วน และสอดคล้องกับความต้องการพื้นฐานที่แท้จริงของประชาชน ชุมชน และภาคธุรกิจเอกชน

(3) จำนวนระบบกลาง หรือแอปพลิเคชัน (Application) สนับสนุนกลาง รวมถึงหลักเกณฑ์ มาตรฐานที่เกี่ยวข้องสำหรับการพัฒนาระบบการบริหารงานและบริการ ด้านดิจิทัลของภาครัฐที่มีการพัฒนาเสร็จสิ้น และเริ่มต้นใช้งานจริง

(4) จำนวน (ด้าน) ประเด็นสำคัญที่มีการนำระบบข้อมูลดิจิทัลและข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ภาครัฐมาบูรณาการ เปิดเผย แลกเปลี่ยน เชื่อมโยง สำหรับการตัดสินใจเชิงนโยบาย การบริหารจัดการ การดำเนินงาน การกำกับติดตาม และการให้ข้อเสนอแนะที่เชื่อมต่องานเป็นระบบกับศูนย์ปฏิบัติการนายกรัฐมนตรี (Prime Minister Operation Center : PMOC) และศูนย์ข้อมูลและวิเคราะห์ เสนอแนะการออกแบบนโยบายและยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง ระดับหน่วยงาน และระดับจังหวัด ทั้งนี้ เพื่อการแก้ไขปัญหาและเยียวยาประเทศ และตอบสนองความต้องการของประชาชนและสังคมอย่างตรงประเด็น และทันต่อเหตุการณ์

(5) ระดับความสำเร็จในการยกระดับความสามารถหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรภาครัฐเพื่อไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยมี Digital Government Maturity Model (Gartner) ระดับ 2

(6) อัตราการเข้ารับบริการดิจิทัลภาครัฐเพิ่มขึ้น (Digital Service Adoption Rate)

4.2 กิจกรรมปฏิรูปที่ 2 การจัดโครงสร้างองค์กรและระบบงานภาครัฐให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว และเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์

4.2.1 เป้าหมายของกิจกรรมปฏิรูป

โครงสร้างและระบบการบริหารราชการของส่วนราชการระดับกระทรวง มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถบูรณาการระบบงาน เงิน คน

ได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับนโยบายของรัฐและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและประโยชน์สูงสุดของประเทศ

4.2.2 ตัวชี้วัด

- (1) ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารราชการของส่วนราชการ ระดับกระทรวงและกรม และลดสถานะความเป็นนิติบุคคลของส่วนราชการระดับกรม
- (2) มีหลักเกณฑ์และวิธีการจัดโครงสร้างองค์กรบริหารเฉพาะกิจ (Ad hoc) และร่างกฎหมาย หรือระเบียบที่สามารถใช้อำนาจของฝ่ายบริหารในการบริหารราชการที่มีความจำเป็นฉุกเฉิน เร่งด่วน และรูปแบบ Agile Organization
- (3) มีหลักเกณฑ์และวิธีมอบอำนาจการจัดส่วนราชการ พร้อมระบบ ประเมินความเหมาะสม การจัดส่วนราชการรวมทั้งการประเมินประสิทธิภาพและความคุ้มค่า การจัดส่วนราชการและการบริหารงานภาครัฐที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนและประโยชน์สูงสุดของประเทศ
- (4) มีแนวทางการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้ง (Work From Anywhere) ที่รองรับวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและลักษณะงาน ขององค์กร

4.3 กิจกรรมปฏิรูปที่ 3 ปรับเปลี่ยนการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐสู่ระบบเปิด เพื่อให้ได้มาและรักษาไว้ซึ่งคนเก่ง ดี และมีความสามารถอย่างคล่องตัวตามหลักคุณธรรม

4.3.1 เป้าหมายของกิจกรรมปฏิรูป

ภาครัฐสามารถบริหารจัดการกำลังคนได้อย่างมีเอกภาพ มีประสิทธิภาพ และความคล่องตัว สามารถสรรหา รักษา เคลื่อนย้าย และใช้ประโยชน์กำลังคนให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ เพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว

4.3.2 ตัวชี้วัด

- (1) ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ ให้เป็นระบบเปิด ดำเนินการแล้วเสร็จ และผ่านการพิจารณาของ ก.พ. อย่างน้อย 2 เรื่อง
- (2) กฎหมาย กฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลได้รับการแก้ไข เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลภาครัฐ อย่างน้อย 5 เรื่อง
- (3) ข้อเสนอในการจัดองค์กร ระบบ หรือกลไกการบริหารจัดการกำลังคน ภาครัฐ ที่มีเอกภาพและเป็นมาตรฐานที่เทียบเคียงกันได้ระหว่างบุคลากรภาครัฐแต่ละประเภท
- (4) ร้อยละของบุคลากรในส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐแต่ละแห่ง ที่มีความรู้ ทักษะ ทศนคติ และกรอบความคิด (Mindset) ในการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลและ ภาวะชีวิตวิถีใหม่ รวมทั้งรองรับการเปลี่ยนแปลง

(5) สัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต้องประมาณรายจ่ายประจำปีเพิ่มขึ้น
ในอัตราที่ลดลง

(6) มีมาตรการที่เพิ่มประสิทธิภาพการใช้อัตรากำลังหรือลดค่าใช้จ่าย
ด้านบุคลากร

4.4 กิจกรรมปฏิรูปที่ 4 สร้างความเข้มแข็งในการบริหารราชการในระดับพื้นที่
โดยการมีส่วนร่วมของประชาชน

4.4.1 เป้าหมายของกิจกรรมปฏิรูป

สร้างความเข้มแข็งของระบบการบริหารราชการเชิงพื้นที่ให้ราชการ
ในส่วนภูมิภาคมีความคล่องตัว สามารถบูรณาการระบบงาน ระบบแผนและงบประมาณ
และระบบบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้เกิดการสานพลัง (Collaboration)
ระหว่างภาครัฐ ภาคประชาชน และภาคเอกชนเพื่อให้เป็นไปตามหลักการธรรมาภิบาลของ
การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

4.4.2 ตัวชี้วัด

(1) มีรูปแบบการทำงานที่เน้นการบูรณาการในประเด็นนโยบายสำคัญ
(Agenda) ของกรม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ (ระบบการบริหารงาน โครงสร้าง)

(2) กรมและจังหวัดนำรูปแบบการทำงานเชิงบูรณาการตามข้อ (1)
ไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจ และสอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติและ
แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง

(3) จำนวนจังหวัดที่มีการพัฒนารูปแบบการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการ
ในจังหวัดที่มีผลสัมฤทธิ์สูง

(4) ระดับความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการให้บริการประชาชน
ของศูนย์ดำรงธรรมของจังหวัด

5. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 - 2564

5.1 วัตถุประสงค์ที่ 1.5 เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินมีประสิทธิภาพ โปร่งใส
ทันสมัยและมีการทำงานเชิงบูรณาการของภาคีการพัฒนา

5.2 เป้าหมายรวมที่ 2.6 มีระบบบริหารจัดการในภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย
โปร่งใส ตรวจสอบได้ กระจายอำนาจและมีส่วนร่วมจากประชาชน

5.3 ยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ
และธรรมาภิบาล ในสังคมไทย

เป้าหมายระดับยุทธศาสตร์ที่ 1 ลดสัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร และ
เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และการให้บริการของภาครัฐ และประสิทธิภาพ
การประกอบธุรกิจของประเทศ

- แนวทางการพัฒนาที่ 3.1 ปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงาน บทบาท ภารกิจ และ
คุณภาพบุคลากร ภาครัฐ ให้มีความโปร่งใส ทันสมัย คล่องตัว มีขนาดที่เหมาะสมเกิดความคุ้มค่า

- แนวทางการพัฒนาที่ 3.3 เพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับการให้บริการ สาธารณะ ให้ได้มาตรฐานสากล

6. คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี รัฐบาลพลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา

นโยบายรัฐบาลได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการขับเคลื่อนประเทศ “มุ่งมั่นให้ประเทศไทย เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วในศตวรรษที่ 21” โดยกำหนดนโยบายในการบริหารราชการแผ่นดิน ออกเป็นนโยบายหลัก 12 ด้าน และนโยบายเร่งด่วน 12 เรื่อง โดยนโยบายหลักเรื่องการปฏิรูป การบริหารจัดการภาครัฐ มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการให้บริการของภาครัฐ และการบูรณาการการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ กำหนดนโยบายดำเนินการ ดังนี้

1) พัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่โดยพัฒนาให้ภาครัฐ มีขนาดที่เหมาะสม การจัดรูปแบบองค์กรใหม่ที่มีความยืดหยุ่นคล่องตัวและเหมาะสมกับบริบท ของประเทศ

2) ปรับเปลี่ยนกระบวนการอนุมัติอนุญาตของทางราชการที่มีความสำคัญต่อ การประกอบธุรกิจและการดำเนินชีวิตของประชาชนให้เป็นระบบดิจิทัล และสามารถเชื่อมโยงข้อมูล ต่อเนื่องกันตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ

3) พัฒนาระบบข้อมูลขนาดใหญ่ในการบริหารราชการแผ่นดิน

4) เปิดเผยข้อมูลภาครัฐสู่สาธารณะ โดยหน่วยงานของรัฐในทุกระดับต้องเปิดเผย และเชื่อมโยงข้อมูลซึ่งกันและกันทั้งในระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกันเองและระหว่าง หน่วยงานรัฐกับประชาชน

5) ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการภาครัฐ โดยสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาข้าราชการ บุคลากร และเจ้าหน้าที่ของรัฐอย่างจริงจัง

6) พัฒนากลไกให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาบริการสาธารณะและการตรวจสอบ ภาครัฐ

7) ปรับปรุงระเบียบ กฎหมายที่เอื้อต่อการทำธุรกิจและการใช้ชีวิตประจำวัน ช่วยอำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่ประชาชน

2. แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาธรรมาภิบาล

โลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเต็มไปด้วยความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความกำกวม (Ambiguity) ซึ่งเป็นผลมาจากพัฒนาการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีซึ่งส่งผลให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เข้ามาสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการดำรงชีวิตของคนในสังคม ส่งผลให้พฤติกรรม การดำรงชีวิตของผู้คนในสังคมนั้นเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างมาก เรียกได้ว่าเป็น การเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน (Disruptive) ตัวอย่างเช่น การใช้บริการผ่านระบบออนไลน์ ทั้งในแง่การทำธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์และการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารออนไลน์เพื่อเชื่อมต่อ ผู้คนในสังคมเข้าไว้ด้วยกัน

พฤติกรรมของผู้คนในสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปพร้อมกับพัฒนาการทางเทคโนโลยีทำให้เกิดทั้งผลดีและความท้าทายต่อการดำเนินงานของภาครัฐและธรรมาภิบาล ผลดีที่เกิดขึ้นคือ เทคโนโลยีนวัตกรรมที่ทันสมัยช่วยสร้างความหลากหลายให้กับสินค้าและบริการที่ตอบสนอง ความต้องการของผู้บริโภคในหลากหลายกลุ่ม โดยเฉพาะเมื่อประเทศไทยถูกคาดการณ์ว่า จะเข้าสู่การเป็นสังคมสูงวัยระดับสุดยอดในปี พ.ศ. 2574 (สำนักงานเลขาธิการของ คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, 2561) การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่จึงช่วยให้ ผู้สูงอายุสามารถเข้าถึงบริการทางการแพทย์และสาธารณสุข รวมทั้งการบริการออนไลน์ต่าง ๆ ที่สนับสนุนให้ผู้สูงอายุมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

อย่างไรก็ตามพัฒนาการทางเทคโนโลยีก็ทำให้เกิดความท้าทายต่อการดำเนินงาน ของภาครัฐด้วย ได้แก่เกิดภัยคุกคามจากการใช้ระบบออนไลน์ในแง่ความเสี่ยงจากอาชญากรรม ทางไซเบอร์ การก่อสงครามในรูปแบบใหม่ผ่านการใช้เทคโนโลยี หรือแม้แต่การส่งข้อมูล ผ่านระบบออนไลน์อย่างรวดเร็วซึ่งเป็นที่มาของข่าวปลอม (Fake News) ที่ทำให้เกิดความสับสน ต่อผู้คนในสังคมนั้นเอง

ยิ่งไปกว่านั้นความท้าทายสำคัญที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2563 คือสถานการณ์ การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลให้พฤติกรรมของผู้คนแตกต่าง ไปจากเดิมอย่างฉับพลันเกิดเป็นชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) ไม่ว่าจะเป็นการเว้นระยะห่าง ทางสังคม (Social Distancing) การกักตัว (Quarantine) และเกิดการทำงานในรูปแบบใหม่ การทำงานที่ใดก็ได้ (Work from Anywhere : WFA) จึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงในการนำ เทคโนโลยีการสื่อสารผ่านระบบออนไลน์ หรือการส่งผ่านข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลมาใช้เพื่อให้ สามารถดำเนินชีวิตวิถีใหม่ในสถานการณ์นี้ได้

สถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันถือเป็นขบวนการสำคัญที่ภาครัฐ และธรรมาภิบาลไทยจะต้องทบทวนการดำเนินงานว่าสามารถรับมือกับความท้าทาย ที่เกิดขึ้นได้หรือไม่ และสามารถเตรียมรับมือกับความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตของโลกพลวัตนี้

ได้หรือไม่ เพื่อให้สามารถวางแนวทางการพัฒนาระบบราชการที่มีประสิทธิภาพได้เริ่มจากการศึกษาทิศทาง การพัฒนาระบบราชการที่สำคัญและกรณีศึกษาที่ดีจากต่างประเทศ เพื่อประกอบการวางแนวทางการพัฒนาระบบราชการไทยให้เทียบเท่ามาตรฐานสากลต่อไป

ทิศทาง การพัฒนาระบบราชการที่สำคัญและกรณีศึกษาต่างประเทศ

ระบบราชการในอนาคตจำเป็นต้องมีโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นขึ้นกับเป้าหมาย และลักษณะบทบาท ภารกิจที่แตกต่างกันเพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลวัต นอกจากนี้ต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนในการกำหนดทิศทาง การดำเนินกิจการสาธารณะร่วมกัน รวมทั้งมีการแบ่งบทบาทภารกิจ ความรับผิดชอบตามความเหมาะสม ซึ่งแนวโน้มในการพัฒนาระบบราชการ เพื่อสร้างขีดความสามารถให้กับระบบราชการไทยและนำไปสู่ระบบราชการในอนาคต จำเป็นต้องดำเนินการในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1) การสร้างรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) ด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการบริการทางออนไลน์เพื่อพัฒนาการบริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพ (Public Service Efficiency) โดยต้องพัฒนาระบบข้อมูลภาครัฐที่มุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Centric) ข้อมูลมีการเก็บอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงทุกหน่วยงานรัฐอย่างครบวงจร และสามารถเปิดให้สาธารณะตรวจสอบเพื่อปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่องตามหลักการเปิดเผยและโปร่งใสในภาครัฐ (Openness and Transparency)

กรณีศึกษาที่ดีในการดำเนินงานด้านสร้างรัฐบาลดิจิทัล คือ การดำเนินงานของ ประเทศเอสโตเนีย (Estonia) ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิค (Development of Technical Infrastructure) ที่สำคัญ ได้แก่ การวางระบบระบุตัวตนอิเล็กทรอนิกส์ (e-Identification) และบัตรประชาชนอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic ID Card) ซึ่งสามารถอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนในประเทศเอสโตเนียเข้าถึงบริการออนไลน์ต่าง ๆ รวมทั้งการพัฒนาโครงข่ายเชื่อมโยงข้อมูลแห่งชาติ หรือ The X-Road Platform ในปี ค.ศ. 2001 เพื่อเป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน (Data Exchange Platform) ทั้งข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน และรวมไปถึงฐานข้อมูลทะเบียนราษฎรของประชากร เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลด้านการให้บริการสาธารณะในรูปแบบบริการออนไลน์แก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความปลอดภัยสูงสุด อย่างไรก็ตาม การให้บริการออนไลน์แก่ประชาชนก็สร้างความท้าทายในการดำเนินงานในแง่ของการปรับตัวของประชากร ผู้สูงอายุและประชากรในชนบทห่างไกลที่ขาดทักษะหรือบางกลุ่มไม่เชื่อมั่นต่อการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ภาครัฐให้บริการ

2) การแก้ไข ทบทวน รายละเอียดของกฎหมาย กฎระเบียบ โดยก่อนออกกฎหมาย ต้องดำเนินการ ประเมินผลกระทบกฎหมาย (Regulatory Impact Assessment: RIA) และ หลังออกกฎหมายมีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการการยกเลิกการบังคับใช้กฎหมาย

หรือระเบียบที่ไม่จำเป็น (Regulatory Guillotine) พร้อมทั้งเร่งพัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการของ RIA และ Regulatory Guillotine รวมทั้งให้มีการพัฒนาหน่วยงานกลางในการตรวจสอบมาตรฐานรายงาน RIA และ Regulatory Guillotine เพื่อให้เกิดการประเมินที่สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ควรมีการพัฒนาระบบข้อมูลกลางที่เชื่อมโยงกฎหมายของทุกหน่วยงานและให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นต่อร่างกฎหมายได้สะดวก ตลอดจนใช้ทางเลือกอื่นแทนการออกกฎหมาย

การยกเลิกการบังคับใช้กฎหมายหรือระเบียบที่ไม่จำเป็น (Regulatory Guillotine) ประเทศเกาหลีใต้ ถือเป็นกรณีศึกษาที่ดีในแง่ของการดำเนินการโดยมีการจัดตั้งคณะกรรมการปฏิรูปกฎระเบียบ (Regulatory Reform Commission: RRC) เพื่อสนับสนุนและติดตามการยกเลิกกฎระเบียบที่ไม่จำเป็น พร้อมทั้งมีหน้าที่ประเมินคุณภาพของกฎระเบียบที่รัฐบาลกลางออกประกาศอีกด้วย โดยผลของการดำเนินการ Regulatory Guillotine ในภาพรวมพบว่า ณ สิ้นปี ค.ศ. 2002 (4 ปี หลังจากการดำเนินการมาตรการพิจารณาเฉพาะกระทรวงสำคัญ) มีจำนวนกฎระเบียบที่ถูกยกเลิกไปคิดเป็นร้อยละ 33.17 ของจำนวนกฎระเบียบทั้งหมด (Jacobs and Astrakhan, 2006) อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานดังกล่าวก็มีความท้าทายที่ต้องให้ความใส่ใจ เนื่องจากมีการตั้งข้อสังเกตว่า การดำเนินงานที่เน้นแต่ปริมาณหรือจำนวนของกฎระเบียบที่ถูกยกเลิกมากกว่าการให้ความใส่ใจกับคุณภาพในแง่ของความจำเป็นว่าต้องมีกฎระเบียบนั้นต่อไปหรือไม่

3) การสร้างสภาพแวดล้อมในการเสริมสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง มีการกระจายอำนาจ ให้สังคมริเริ่มและรัฐเข้าไปเกื้อหนุนโดยภาครัฐไม่ควรเข้าไปดำเนินการในสิ่งที่ภาคส่วนต่าง ๆ สามารถทำได้ที่อยู่แล้ว ให้มองภาคสังคมเป็นภาคีที่ทำงานร่วมกัน

กรณีศึกษาที่ดีด้านการสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วน คือ การดำเนินงานของสหราชอาณาจักร (United Kingdom) ด้านการพัฒนากระบวนการบริการสาธารณะแบบเปิด (Open Public Service) เพื่อปรับปรุงคุณภาพของการให้บริการสาธารณะให้มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ พร้อมทั้งสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ (ทั้งส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น) องค์กร ภาคเอกชน และภาคประชาชน โดยมีแนวทางในการปฏิบัติที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) การเพิ่มทางเลือกในการรับบริการให้แก่ประชาชน 2) การกระจายอำนาจสู่หน่วยงานขนาดเล็กและส่วนท้องถิ่น 3) การเสริมสร้างความหลากหลายของผู้ให้บริการสาธารณะ 4) การเสริมสร้างความเท่าเทียมในการเข้าถึงบริการสาธารณะ และ 5) การเป็นผู้ให้บริการที่มีความรับผิดชอบ

4) การปรับวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน ได้แก่ การนำ Sandbox มาขับเคลื่อนการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะยึด Agenda Based เป็นหลัก เพื่อตอบโจทย์ Area Based ไม่ติดกฎระเบียบเพิ่มความยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน และจะต้องรองรับด้วยกฎหมายเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและปกป้องผู้มีส่วนร่วม

กรณีศึกษาวัฒนธรรมการทำงานที่มีความยืดหยุ่น และมีวัตถุประสงค์หลักที่จะทำ
สิ่งที่เป็นไปได้ให้เป็นไปได้ คือ กรณีศึกษากระทรวงแห่งความเป็นไปได้ (Ministry of Possibilities)
ของสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ (United Arab Emirates : UAE) ซึ่งเป็นการดำเนินงานในรูปแบบ
กระทรวงเสมือนที่ประกอบด้วย 4 กรมชั่วคราว และใช้เครื่องมือ/หลักการการทำงานด้วยกระบวนการ
คิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) และการทำงานแบบคล่องตัว (Agility)

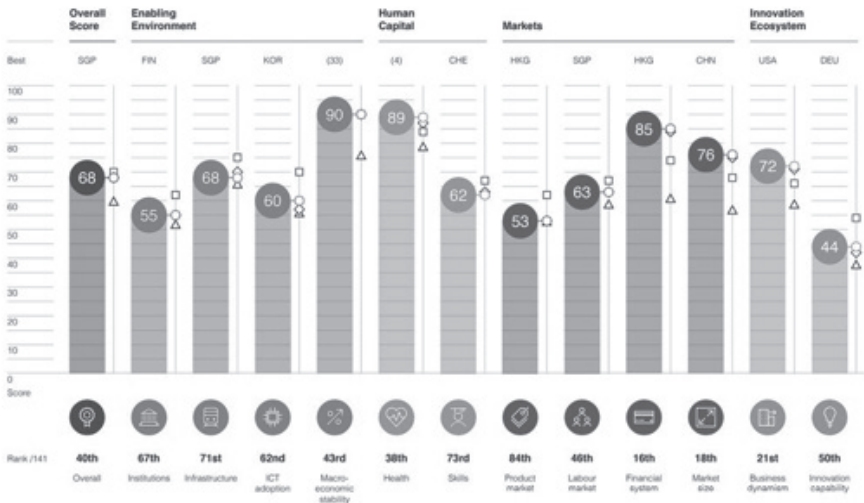
โดยสรุปแนวโน้มทิศทางการพัฒนาระบบราชการที่สำคัญและกรณีศึกษาต่างประเทศ
มีประเด็นที่สำคัญประกอบด้วย การมุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง การพัฒนารัฐบาลดิจิทัล
โดยการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ การสร้างรัฐบาลที่เปิดกว้าง การทบทวนปรับปรุงกฎหมาย
การสร้างระบบนิเวศให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานภาครัฐร่วมกัน เสริมสร้าง
การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน การปรับตัววัฒนธรรมการทำงานให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว
การใช้นวัตกรรมเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาบริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพ มุ่งเน้น
ประชาชนเป็นศูนย์กลาง และการทบทวนปรับปรุงกฎหมาย

นอกจากศึกษาทิศทางการพัฒนาระบบราชการที่สำคัญแล้ว การทบทวน การดำเนินงาน
ของภาครัฐ/ระบบราชการไทยเพื่อประกอบการวางแนวทางการพัฒนาระบบราชการที่มีประสิทธิภาพ
ก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน โดยการดำเนินงานของภาครัฐ/ระบบราชการไทยมีการพัฒนา
มาอย่างต่อเนื่องแต่ที่ถือเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ทำให้การปฏิรูประบบบริหารราชการไทย
ถูกดำเนินการอย่างจริงจัง คือ ช่วงวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 หรือ “วิกฤตต้มยำ
กุ้ง” ซึ่งส่งผลให้รัฐบาลในขณะนั้นขาดแคลนงบประมาณที่จะนำมาใช้ในการบริหารประเทศ
จึงจำเป็นต้องขอรับความช่วยเหลือจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International
Monetary Fund : IMF) โดย IMF ได้ยื่นเงื่อนไขให้ประเทศไทยดำเนินการ 3 ประการ คือ
1) จะต้องทำการปฏิรูประบบการเงินของประเทศ 2) กำหนดนโยบายมหภาคที่มีผลต่อการฟื้นฟู
เศรษฐกิจ และ 3) ปฏิรูปโครงสร้างการบริหารงานภาครัฐ จึงถือเป็นยุคแห่งการปฏิรูประบบราชการ
ตามแนวทางการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) ที่มีการปฏิรูป
การดำเนินการในแง่มุมต่าง ๆ ได้แก่ การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
และผลสัมฤทธิ์ การปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม
ในการบริหารงานภาครัฐ และพัฒนาให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

ต่อมาเมื่ออิทธิพลของเทคโนโลยีดิจิทัลส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้คนในสังคม
มากยิ่งขึ้น ภาครัฐจึงได้ประกาศนโยบายประเทศไทย 4.0 เพื่อใช้เป็นแนวคิดในการพัฒนาประเทศ
ให้ก้าวไปสู่การเป็นประเทศในโลกที่หนึ่ง โดยเน้นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจให้มีประสิทธิภาพ
ด้วยการนำนวัตกรรมใหม่เข้าสู่กระบวนการคิดและการผลิต นำไปสู่แนวคิดการพัฒนารัฐบาล
ดิจิทัลซึ่งได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องถึงปัจจุบัน ความพยายามในการพัฒนาภาครัฐ/ระบบ
ราชการสะท้อนให้เห็นผ่านดัชนีชี้วัดนานาชาติ (International Index) ที่เกี่ยวข้องกับการ
ดำเนินงานของภาครัฐ/ราชการไทยที่สำคัญในมิติต่าง ๆ ดังนี้

มิติด้านขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

การรายงานขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศโดยสภาเศรษฐกิจโลก (The Global Competitiveness Report by World Economic Forum) พบว่า ผลการจัดอันดับ (Ranking) ของประเทศไทยเมื่อปี ค.ศ. 2018 อยู่อันดับที่ 38 และปี ค.ศ. 2019 อยู่อันดับที่ 40 (World Economic Forum, 2019)



ภาพ 1 ขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย รายงานโดยสภาเศรษฐกิจโลก
ที่มา: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

ส่วนผลการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขัน โดย World Competitiveness Center ของ International Institute for Management Development หรือ IMD ของประเทศสวิตเซอร์แลนด์ พบว่าผลการจัดอันดับ (Ranking) ของประเทศไทยเมื่อปี ค.ศ. 2018 อยู่อันดับที่ 30 ปี ค.ศ. 2019 อันดับดีขึ้นอย่างมาก โดยอยู่ในอันดับที่ 25 และ ปี ค.ศ. 2020 ตกลงมาอยู่ในอันดับที่ 29 แต่ดีกว่า ในปี ค.ศ. 2018 (International Institute for Management Development, 2019 and 2020)

THAILAND

OVERALL PERFORMANCE (63 countries)



ภาพ 2 อันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย

รายงานโดย World Competitiveness Center

ที่มา: <https://stang.sc.mahidol.ac.th/pdf/ranking/thailand2020.pdf>

มิติด้านประสิทธิภาพการจัดการภาครัฐ

การรายงานผลการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันโดย World Competitiveness Center ของ International Institute for Management Development หรือ IMD มีดัชนีย่อยที่ชี้วัดระดับประสิทธิภาพภาครัฐ (Government Efficiency) ซึ่งในปี ค.ศ. 2019 ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 20 ส่วนในปี ค.ศ. 2020 อันดับตกลงมาอยู่ที่ 23 ซึ่งมีส่วนทำให้อันดับในภาพรวมตกลง

Government Efficiency criteria	2017	2018	2019	2020
Public Finance	11	18	16	17
Tax Policy	4	6	6	5
Institutional Framework	30	35	34	40
Business Legislation	38	36	32	33
Societal Framework	44	45	48	40
Overall	20	22	20	23

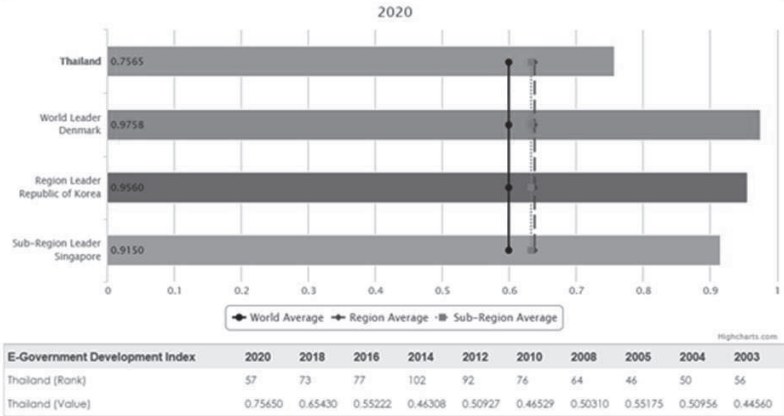
ภาพ 3 อันดับดัชนีย่อยชี้วัดระดับประสิทธิภาพภาครัฐ (Government Efficiency)

ของประเทศไทย

ที่มา: IMD World Competitiveness Center

ผลการจัดอันดับดัชนีภาพลักษณ์คอร์รัปชัน (Corruption Perception Index : CPI) โดย Transparency International สามารถสะท้อนการดำเนินงานของภาครัฐ/ระบบราชการในแง่ของการสร้างการรับรู้ด้านภาพลักษณ์คอร์รัปชัน ซึ่งในปี ค.ศ. 2018 ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 99 ส่วนในปี ค.ศ. 2019 - 2020 อันดับตกลงมาอยู่ที่ 101 และ 104 ตามลำดับ และมีแนวโน้มจะขยับลงเรื่อย ๆ (Transparency International, 2018, 2019 and 2020) นอกจากนี้มีการจัดอันดับดัชนีรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government Development Index : EGD) โดยองค์การสหประชาชาติ (United Nations: UN) ซึ่งในปี ค.ศ. 2018 ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 73 และปี ค.ศ. 2020 อันดับขยับเพิ่มสูงขึ้นอย่างมาก มาอยู่ที่อันดับ 57 (United Nations, 2018 and 2020)

E-Government Development Index

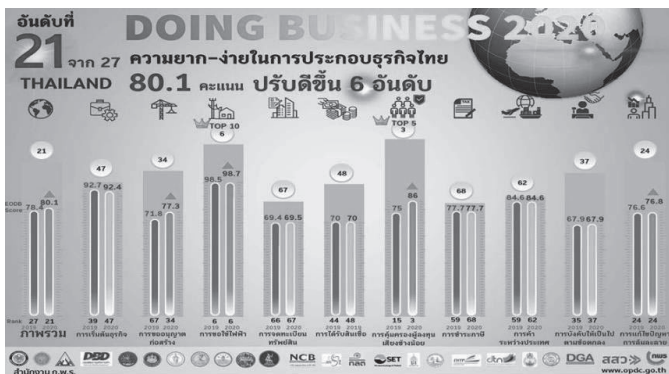


ภาพ 4 อันดับดัชนีรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ของประเทศไทย

ที่มา: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/169-Thailand/dataYear/2020>

มิติด้านการบริการ

การจัดอันดับความยาก-ง่ายในการประกอบธุรกิจ (Ease of Doing Business : DB) ในปี ค.ศ. 2020 ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 21 สูงขึ้นจากปี 2019 ถึง 6 อันดับ โดยมีคะแนนเท่ากับ 80.10 คะแนน ซึ่งมีด้านที่ติดในสิบอันดับแรก (TOP 10) ของโลก 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการคุ้มครองผู้ลงทุนเสียงข้างน้อย อยู่ในอันดับที่ 3 และด้านการขอใช้ไฟฟ้า อยู่ในอันดับที่ 6 ของโลก



ภาพ 5 การจัดอันดับความยาก-ง่ายในการประกอบธุรกิจ (Doing Business : DB) ในปี 2020

ที่มา: <https://www.opdc.go.th/content/NDM>

จากการศึกษาดัชนีชี้วัดนานาชาติในข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่าประเทศไทยจำเป็นต้องพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งรวมถึงการพัฒนาประสิทธิภาพภาครัฐด้านการสร้างภาพลักษณ์ในด้านคอร์รัปชันให้ดีขึ้น ในส่วนของสภาพแวดล้อมในการประกอบธุรกิจและการพัฒนาไปสู่รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ประเทศไทยมีผลการดำเนินการค่อนข้างดีอยู่แล้วแต่ยังมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการพัฒนาต่อไป

ความท้าทายที่สำคัญของการดำเนินงานของภาครัฐ/ระบบราชการไทย

แม้ว่าประเทศไทยจะมีการพัฒนาและปฏิรูประบบบริหารราชการอย่างต่อเนื่อง แต่ด้วยสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกปัจจุบันเนื่องจากการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในยุคที่โลกต้องเผชิญกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลให้การดำเนินงานของภาครัฐไทยต้องพบกับความท้าทายในการดำเนินงานหลากหลายแง่มุม

1) การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันทางเทคโนโลยี (Technology Disruption) ที่สร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับการดำเนินชีวิตของผู้คนในสังคม ทำให้การรับบริการ การทำธุรกรรม การสื่อสาร การส่งผ่านข้อมูลต่าง ๆ ทำได้อย่างรวดเร็ว คล่องตัว และมีความยืดหยุ่น จนผู้บริโภคเกิดความคุ้นชิน ดังนั้น ประชาชนจึงเกิดความคาดหวังต่อบริการต่าง ๆ จากภาครัฐในรูปแบบออนไลน์ ซึ่งหน่วยงานภาครัฐในปัจจุบันได้ปรับเปลี่ยนบริการเป็นการให้บริการออนไลน์ รวมทั้งปรับเปลี่ยนการดำเนินงานไปสู่ระบบดิจิทัลมากขึ้น แต่ยังมีอีกหลายหน่วยงานที่ไม่สามารถพัฒนาไปสู่ระบบดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพได้ เนื่องจากมีเงื่อนไขการดำเนินงานในแง่ของกฎระเบียบที่ยังไม่รองรับ หรือทรัพยากรด้านบุคลากรที่ยังมีความเชี่ยวชาญและงบประมาณในการดำเนินงานไม่เพียงพอ

2) ความไว้วางใจของสาธารณะ (Public Trust) เนื่องจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานของภาครัฐ และการให้บริการออนไลน์สู่ประชาชนส่งผลให้ภาครัฐได้รับข้อมูลส่วนบุคคลหรือข้อมูลการใช้บริการของประชาชนในรูปแบบดิจิทัล ซึ่งสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปวิเคราะห์ สังเคราะห์ และพัฒนากระบวนการของภาครัฐ/ราชการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ แต่ความท้าทายสำคัญ คือ การเก็บรักษาข้อมูลให้ปลอดภัยจากอาชญากรรมทางไซเบอร์ รวมไปถึงวิธีที่จะรักษาสมดุลของความปลอดภัย (Security) กับความเป็นส่วนตัว (Privacy) ของประชาชนและผู้รับบริการจากภาครัฐ นอกจากนี้การส่งผ่านข้อมูลที่รวดเร็วด้วยเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัยอาจก่อให้เกิดการสร้างข่าวปลอม (Fake News) ดังนั้นจึงเป็นความท้าทายของราชการที่ต้องสร้างแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับของประชาชนในการนำข้อมูลไปใช้ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวก็เพื่อสร้างความไว้วางใจของสาธารณะ (Public Trust) ของประชาชนต่อราชการ

3) การเผชิญกับสังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) ดังที่กล่าวไปแล้วว่าประเทศไทยกำลังจะเข้าสู่การเป็นสังคมสูงวัยระดับสุดยอดในปี พ.ศ. 2574 ความท้าทายคือจะเตรียมพร้อม

เพื่อรองรับกลุ่มผู้สูงอายุอย่างไร เพื่อพัฒนาให้กลุ่มผู้สูงอายุมีคุณภาพชีวิตที่ดีและเป็นผู้สูงอายุที่มีคุณภาพและมีทักษะที่สามารถเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนประเทศต่อไป

4) ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ (Geopolitics) ปัญหาการแบ่งขั้วอำนาจออกเป็นหลายขั้วอำนาจ การแย่งชิงทรัพยากรและการแผ่ขยายอาณาเขตมีรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไป ความท้าทายคือภาครัฐต้องตามการพัฒนาของรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไปให้เท่าทัน เพื่อพัฒนาการจัดการที่เหมาะสม

5) การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) ส่งผลกระทบต่อปัญหาในหลากหลายมิติ อาทิ ปัญหาภัยพิบัติต่าง ๆ การย้ายถิ่น การอพยพ การสาธารณสุข การประกอบอาชีพ ดังนั้นการแก้ปัญหาจึงจำเป็นต้องมองแบบองค์รวม (Holistic) โดยเครือข่ายภาครัฐและเอกชนในการพัฒนาความยั่งยืนระดับโลก Partnering for Green Growth and The Global Goals 2030 (P4G) ได้ให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาดังกล่าว อย่างไรก็ตามความท้าทายคือภาครัฐต้องสร้างระบบการทำงานที่เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง และการสร้างการทำงานในรูปแบบบูรณาการแบบข้ามหน่วยงานให้เกิดขึ้นจริง

6) การทำงานแบบบูรณาการข้ามหน่วยงาน (Integrated Work System) เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ภาครัฐจำเป็นต้องบูรณาการการทำงานข้ามหน่วยงานเพื่อพัฒนาการให้บริการประชาชนเป็นไปในทิศทางเดียวกันและไม่เกิดความซ้ำซ้อน แต่การทำงานในรูปแบบการบูรณาการข้ามหน่วยงานมีความท้าทายทั้งในแง่ของกฎระเบียบการกำหนดมาตรฐานต่าง ๆ ทั้งมาตรฐานข้อมูล มาตรฐานในการเชื่อมโยงข้อมูล และมาตรฐานในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบ รวมถึงการที่ระบบเทคโนโลยีของแต่ละหน่วยงานมีระดับการพัฒนาที่ไม่เท่ากันทำให้เกิดความท้าทายในแง่ของโครงสร้างพื้นฐาน ด้านเทคโนโลยีในการทำงานบูรณาการแบบข้ามหน่วยงาน

นอกจากนี้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ก็สร้างความท้าทายในแง่ของการบริหารราชการอย่างมาก โดยความท้าทายคือการสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถเข้ามาร่วมแสดงความคิดเห็นและลงมือปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาพร้อมกัน

ความท้าทายในการดำเนินงานของภาครัฐและระบบราชการไทยที่กล่าวไปในข้างต้น ถือเป็นแรงผลักดันที่ภาครัฐ/ราชการ จำเป็นต้องนำไปทบทวนและวางแผนการพัฒนาของระบบราชการไทย โดยสามารถศึกษาทิศทางการพัฒนาระบบราชการที่สำคัญของต่างประเทศเพื่อประกอบการวางแผนการพัฒนาของระบบราชการไทยให้เทียบเท่ามาตรฐานสากลต่อไป

การทบทวนความสอดคล้องของแผนในระดับต่าง ๆ และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันที่มีผลกระทบต่อพัฒนาระบบราชการในข้างต้น สามารถนำไปสู่การพัฒนาแนวทางการพัฒนาระบบราชการไทยที่มีมาอย่างต่อเนื่อง ในส่วนต่อไปจะกล่าวถึงผลการพัฒนาระบบราชการที่ผ่านมาเพื่อให้เข้าใจการพัฒนาระบบราชการไทยมากยิ่งขึ้น

3. ผลการพัฒนาาระบบราชการที่ผ่านมา

จากการดำเนินการพัฒนาระบบราชการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 - 2561) ที่ผ่านมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ขับเคลื่อนการดำเนินการในหลายประเด็น สามารถสรุปตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยฯ ได้ดังนี้

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย	ผลการดำเนินการที่สำคัญ
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 1 การสร้างความเชื่อถือไว้วางใจ (Trustworthy)	
<ul style="list-style-type: none"> • ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการ และการดำเนินงานของภาครัฐ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 • ความเชื่อมั่นของประชาชนที่มีต่อส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 	<p>ผลการสำรวจความพึงพอใจต่อการบริการของภาครัฐ (ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558) ระหว่างเดือนพฤศจิกายน-ธันวาคม 2560 พบว่า ประชาชนมีความพึงพอใจ ต่อการบริการของหน่วยงานภาครัฐ ร้อยละ 79 เพิ่มขึ้นจากปี 2559 ร้อยละ 6.2 และในการสำรวจระหว่างเดือนพฤษภาคม-มิถุนายน 2562 ประชาชนมีความพึงพอใจ ร้อยละ 84.75 เพิ่มขึ้นจากปี 2560 ร้อยละ 5.75</p>
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 2 พัฒนาสุขภาพ (Healthy)	
<ul style="list-style-type: none"> • ผลผลิตของภาครัฐเพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 30 • ส่วนราชการสามารถพัฒนาขีดสมรรถนะของการบริหารจัดการองค์การ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 	<p>การดำเนินการเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพและขีดสมรรถนะของภาครัฐ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) การจัดตั้งศูนย์บริการร่วมในห้างสรรพสินค้า (Government Service Point) จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ เซ็นทรัลพลาซ่า ศาลายา และอัญญาพาร์ค (ปัจจุบันที่เซ็นทรัลพลาซ่า จ.นครปฐม ดำเนินการเอง) 2) การพัฒนาระบบให้บริการภาครัฐแบบเบ็ดเสร็จทางอิเล็กทรอนิกส์ (Biz Portal) ร่วมกับสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้บริการด้านการออกหนังสือรับรอง ใบอนุญาต และเอกสารต่าง ๆ ปัจจุบันกรุงเทพมหานครเปิดให้บริการ 78 ใบอนุญาต ใน 25 ประเภทธุรกิจทั่วประเทศ เปิดให้บริการ 18 ใบอนุญาต ใน 10 ประเภทธุรกิจ 3) การปรับปรุงประสิทธิภาพและพัฒนางานบริการตามรายงานผลการจัดอันดับความยาก-ง่ายในการประกอบธุรกิจ (Ease of Doing Business) ของธนาคารโลก ในปี 2561 (DB 2019) ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 27 ของโลกได้คะแนน 78.45 คะแนน จากที่เคยได้ 77.44 คะแนนใน DB 2018 และจากการจัดอันดับล่าสุดในรายงาน DB 2020 ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 21 ซึ่งดีขึ้นถึง 6 อันดับ (80.1 คะแนน)

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย	ผลการดำเนินการที่สำคัญ
	<p>4) การปรับปรุงบทบาทภารกิจและโครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐ ให้ทันสมัย มีระบบการทำงานที่คล่องตัว สอดคล้องกับ บทบาทภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป และให้ส่วนราชการจัดทำ แผนปฏิรูปองค์กรตามมาตรการ ปรับปรุงประสิทธิภาพ การปฏิบัติราชการ ให้สอดคล้องกับระบบราชการ 4.0</p> <p>5) การติดตามประเมินการปฏิบัติราชการตามมาตรการ ปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2561 ของส่วนราชการและจังหวัด พบว่า มีหน่วยงานร้อยละ 89.43 ที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับ มาตรฐานขึ้นไป</p> <p>6) การตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) ในปี พ.ศ. 2561 ส่วนราชการและจังหวัดผ่านการรับรอง Certified Fundamental Level ฉบับที่ 1 ได้ครบร้อยละ 100</p>
<p>เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 3 มุ่งสู่ความยั่งยืน (Sustainable)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ความสำเร็จของการถ่ายโอน และทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่น ในสังคม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 	<p>ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553-2560 มีภารกิจที่สามารถดำเนินการถ่ายโอนแล้วเสร็จ 83 งาน จาก 141 งาน (ร้อยละ 58.87 ของภารกิจที่ต้องถ่ายโอนทั้งหมด) แบ่งเป็นงานตรวจสอบและรับรองคุณภาพมาตรฐาน 50 งาน งานอื่น ๆ 33 งาน สำหรับภารกิจที่ยังไม่สามารถถ่ายโอนได้พบปัญหาและข้อจำกัดบางประการ ได้แก่ ปัญหาผู้รับโอนงาน (ภาคเอกชน) ไม่มีความพร้อม การอยู่ระหว่างการแก้ไขกฎหมาย เพื่อให้เอื้อต่อการถ่ายโอนงาน และภารกิจบางส่วน ควรให้ดำเนินงานโดยเปลี่ยนสถานภาพหรือปรับเปลี่ยนเป็นหน่วยงานรูปแบบอื่น เช่น องค์กรมหาชน หรือหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (SDU) ซึ่งต้องมีการศึกษาความเป็นไปได้ต่อไป</p> <p>ส่วนการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นในสังคม ได้ส่งเสริมการบริหารราชการให้มีระบบหรือวิธีการทำงานที่ตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการ และเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันในลักษณะหุ้นส่วนความร่วมมือ รวมทั้งเกิดการบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p>

นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ยังมุ่งมั่นและดำเนินการพัฒนาระบบราชการอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการทำงานตามทิศทางของแผนที่สำคัญของประเทศ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และนโยบายรัฐบาล ซึ่งมีผลการดำเนินงานที่สำคัญสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ด้านพัฒนาการให้บริการประชาชน

1.1 การพัฒนาการบริการภาครัฐผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์

1.1.1 พัฒนาระบบศูนย์กลางการบริการประชาชนในการติดต่อราชการแบบเบ็ดเสร็จครบวงจร (Citizen Portal) ร่วมกับสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) เพื่อให้บริการบน Mobile Application ประชาชนสามารถติดต่อรับบริการจากภาครัฐได้ทุกที่ ทุกเวลา ด้วยความสะดวก รวดเร็ว และประหยัดค่าใช้จ่าย โดยมีหน่วยงานนำร่องสำหรับให้บริการในระบบต้นแบบจำนวน 19 หน่วยงาน และมีเป้าหมายในการให้บริการประชาชน ในระบบต้นแบบได้จำนวน ไม่น้อยกว่า 20 งานบริการ

1.1.2 พัฒนาระบบการให้บริการภาครัฐแบบเบ็ดเสร็จทางอิเล็กทรอนิกส์ (Biz Portal) ร่วมกับ สพร. โดยให้บริการรวม 78 ใบอนุญาต ใน 25 ประเภทธุรกิจ ในเขตกรุงเทพมหานคร เช่น ธุรกิจเสริมความงาม Co-Working Space โรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็ก ก่อสร้าง/รับเหมาก่อสร้าง ซ่อม/ขายอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ให้คำปรึกษาด้านกฎหมายและบัญชีแปรรูปสินค้าเกษตรขนาดเล็ก ร้านอาหารและเครื่องดื่ม e-Commerce ด้านเสื้อผ้าขนส่งสินค้า ขายเครื่องสำอางออนไลน์ ร้านค้าปลีก สปา และให้บริการ 18 ใบอนุญาต ใน 10 ประเภทธุรกิจ ใน 76 จังหวัดทั่วประเทศ ครอบคลุมการให้บริการขออนุญาตรายใหม่ต่ออายุ แก้ไข/เปลี่ยนแปลง และยกเลิก มีหน่วยงานที่ให้บริการผ่านระบบทั้งสิ้น 32 หน่วยงาน ทั้งในเขตกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด

1.1.3 ขับเคลื่อนการให้บริการประชาชนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Service) โดยเตรียมความพร้อมให้ส่วนราชการสามารถนำไปพัฒนาต่อยอดหรือยกระดับงานบริการของหน่วยงานให้สามารถให้บริการผ่าน e-Service ได้แบบเบ็ดเสร็จ มีการอบรมเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งเข้าพบผู้บริหารระดับกระทรวงทั้ง 20 กระทรวง และหน่วยงานในสังกัด เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินการ ทั้งนี้มีส่วนราชการที่เสนองานบริการเพื่อนำมาพัฒนาเป็น e-Service จำนวน 79 หน่วยงาน 80 งานบริการ (ข้อมูล ณ วันที่ 30 ตุลาคม 2563) นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้รวบรวมข้อมูลเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงช่องทางการเข้าถึงบริการภาครัฐที่เป็น e-Service รวม 325 งานบริการ เผยแพร่บนเว็บไซต์สำนักงาน ก.พ.ร. ประกอบด้วย (1) งานบริการเพื่อประชาชน 87 งานบริการ (2) งานบริการสำหรับผู้ประกอบธุรกิจ/SMEs 192 งานบริการ และ (3) งานบริการด้านแรงงานหรือส่งเสริมการมีงานทำ 46 งานบริการ

1.1.4 กำหนดแนวทางการทบทวนกฎหมาย เป็นอุปสรรคต่อการให้บริการ e-Service ของหน่วยงานนำร่องในการพัฒนาการออกเอกสารหลักฐานด้วยระบบดิจิทัล จำนวน 84 ฉบับ ให้แล้วเสร็จภายใน พ.ศ. 2563 (มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 8 กันยายน 2563) โดยผลการดำเนินการพบว่า หน่วยงานได้ทบทวนหรือแก้ไขกฎหมายและกฎระเบียบแล้วเสร็จ จำนวน 42 ฉบับ อยู่ระหว่างดำเนินการ 42 ฉบับ ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. อยู่ระหว่างการจัดทำ รายงานเสนอคณะรัฐมนตรีต่อไป

1.2 การพัฒนาการบริการภาครัฐ

1.2.1 ยกระดับการบริการภาครัฐตามพระราชบัญญัติ การอำนวยความสะดวก ในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 มีผลการดำเนินการที่สำคัญ ดังนี้

(1) ไม่เรียกสำเนาเอกสารที่ราชการออกให้จากประชาชน โดยมีหน่วยงาน ยกเลิกการขอสำเนาเอกสารบัตรประจำตัวประชาชน และสำเนาทะเบียนบ้านครบถ้วน ทุกกระบวนการ 60 หน่วยงาน

(2) ทบทวนค่าธรรมเนียมในการอนุมัติ อนุญาต ของทางราชการ โดยพบว่า สามารถยกเลิกใบอนุญาตได้ 6 ใบอนุญาต ยกเลิกการจัดเก็บค่าธรรมเนียมได้ 89 ใบอนุญาต และลดอัตราการจัดเก็บค่าธรรมเนียมได้ 5 ใบอนุญาต ซึ่งจะสามารถลดภาระแก่ ประชาชนรวมประมาณ 416 ล้านบาทต่อปี

(3) จัดทำเอกสารราชการ 2 ภาษา สามารถลดภาระค่าใช้จ่ายของประชาชน ประมาณ 40 ล้านบาท ในการจ้างแปลเอกสาร ลดขั้นตอน และกระบวนการรับรองเอกสารสำคัญ

1.2.2 ส่งเสริมหน่วยงานของรัฐในการพัฒนาองค์กรด้านต่าง ๆ ให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ ทั้งการยกระดับบริการประชาชน การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ และการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ และเสนอขอรับรางวัลเลิศรัฐ โดยมีหน่วยงานส่งผลงานรวม 1,463 ผลงาน ผ่านเกณฑ์การตรวจประเมินและได้รับรางวัลเลิศรัฐ ประจำปี 2563 รวม 198 ผลงาน ใน 3 สาขา ได้แก่ รางวัลบริการภาครัฐ รางวัลคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ และรางวัลการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม

2. การปรับบทบาท ภารกิจและโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐ

2.1 การดำเนินการในหน่วยงานราชการส่วนกลาง

2.1.1 จัดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการในกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยให้ความสำคัญต่อการขับเคลื่อนการวิจัยและพัฒนาเพื่อเร่งสร้างองค์ความรู้ ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ควบคู่ไปกับการพัฒนาคนอย่างเป็นเอกภาพ เพื่อสร้างพลังประสาน รวมถึงการต่อยอดเพื่อการใช้ประโยชน์อย่างจริงจัง และเพิ่มประสิทธิภาพ ในการขับเคลื่อนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ เพื่อนำไปสู่การปฏิรูปใน 3 เรื่องสำคัญ ได้แก่

- (1) การปฏิรูปการบริหารราชการให้มีการบูรณาการการทำงานในด้านวิจัยและการสร้างบุคลากรร่วมกัน
- (2) การปฏิรูปกฎระเบียบเพื่อให้งานวิจัยเกิดประโยชน์ต่อทั้งเศรษฐกิจ สังคม และชุมชน

และ (3) การปฏิรูประบบงบประมาณให้มีประสิทธิภาพผ่านกองทุน โดยจัดสรรงบประมาณ ในลักษณะ Block Grant ตอบโจทย์ที่สำคัญและสามารถทำการวิจัยได้อย่างต่อเนื่อง

2.1.2 ปรับปรุงบทบาทภารกิจ และโครงสร้างของสำนักงานคณะกรรมการ ส่งเสริมการลงทุนตามหลักการมอบอำนาจการแบ่งส่วนราชการภายในกรม เพื่อรองรับภารกิจ ในการพัฒนาผู้ประกอบการไทย ได้แก่ การพัฒนาความร่วมมือและเชื่อมโยงระหว่างผู้ประกอบการ และเครือข่ายองค์ความรู้ในเทคโนโลยีเป้าหมายและนวัตกรรม ซึ่งเป็นกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจ เพื่ออนาคต เพื่อให้ผู้ประกอบการไทยได้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยเทคโนโลยี เป้าหมายและนวัตกรรมที่มีการพัฒนาต่อยอดในประเทศไทย ตลอดจนส่งเสริมและผลักดัน ให้ผู้ประกอบการไทยไปลงทุนในต่างประเทศเพื่อขยายตลาดไปยังนานาประเทศ

2.2 การดำเนินการในหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาค

สร้างความเข้มแข็งในการบริหารเชิงพื้นที่และพัฒนาระบบการบริหารงานจังหวัด และกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ โดยนำข้อเสนอรูปแบบการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการ ในจังหวัดที่มีผลสัมฤทธิ์สูงไปทดลองนำร่องใน 6 จังหวัด ได้แก่ สมุทรสาคร ชัยนาท ขอนแก่น ราชบุรี นครพนม และสระบุรี ซึ่งมุ่งเน้นประเด็นการยกระดับศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ ให้เป็น ศูนย์บริการเบ็ดเสร็จ โดยนำงานบริการผ่านระบบ e-Service ไปทดลองให้บริการ ผลการดำเนินการ พบว่า งานบริการ e-Service ที่ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถ ดำเนินการได้ดี คือ การขอบัตรประจำตัวคนพิการ (กรมส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิต คนพิการ) การขึ้นทะเบียนผู้ประกอบการ กฏหมาย 40 และการขอรับประโยชน์ทดแทน กรณีว่างงาน (สำนักงานประกันสังคม) การขึ้นทะเบียนผู้ว่างงาน (กรมการจัดหางาน) การติดตามสถานะคดี (กรมบังคับคดี) การขอเงินช่วยเหลือทางคดี (สำนักงานกองทุนยุติธรรม) และการจองคิว ทำใบขับขี่ (กรมการขนส่งทางบก) ซึ่งจะเป็นต้นแบบในการขยายผลในจังหวัดอื่น ๆ ต่อไป ทั้งนี้ ในปี 2564 จะดำเนินการอีกอย่างน้อย 14 จังหวัด

2.3 การดำเนินการในองค์กรมหาชน

2.3.1 จัดทำแนวทางการจัดทำบัญชีรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ที่จะดำรงตำแหน่งกรรมการองค์กรมหาชน (Director's pool) และการปรับปรุงมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 11 กรกฎาคม 2560 เรื่อง หลักเกณฑ์การสรรหาประธานกรรมการ กรรมการในคณะกรรมการ องค์กรมหาชน และผู้อำนวยการองค์กรมหาชน เพื่อสรรหาบุคคลจากบัญชีรายชื่อ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งกรรมการองค์กรมหาชนทั้งด้านความรู้ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ตามแต่ละด้านที่กำหนดไว้ รวมทั้งมีกระบวนการสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิจากบัญชีรายชื่อ ที่สะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส

2.3.2 จัดทำแนวทางการทบทวนกรอบอัตรากำลังขององค์กรมหาชน เพื่อให้ การกำหนดอัตรากำลังขององค์กรมหาชนที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติองค์กรมหาชน พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2560 ที่กำหนดไม่ให้มีการเพิ่ม

อัตราค่าสิ่งกินกรอบอัตราค่าสิ่ง และองค์การมหาชนที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติเฉพาะเป็นไป ในแนวทางเดียวกัน สอดคล้องกับภารกิจและบริบทของการบริหารภาครัฐภายใต้ระบบราชการ 4.0 และ New Normal ของวิถีชีวิตประชาชนและการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ รวมทั้ง ลดภาระงบประมาณภาครัฐในด้านค่าใช้จ่ายบุคลากร ทั้งนี้ ให้นำแนวทางข้างต้นไปใช้กับ องค์การมหาชนที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติเฉพาะ โดยเริ่มต้นตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

2.3.3 เผยแพร่สารสนเทศสำคัญขององค์การมหาชนผ่านระบบ Web Portal ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปขององค์การมหาชน ข้อมูลงานบริการขององค์การมหาชน และข้อมูล เพื่อการบริหารองค์การมหาชน ซึ่งเป็นระบบที่สามารถรองรับการใช้งานจากผู้ใช้งานหลายกลุ่ม และสามารถแยกหน้าจอแสดงผลตามกลุ่มผู้ใช้งานได้ เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูล เกี่ยวกับงานบริการและผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์การมหาชนในรูปแบบ One Portal และฝายนโยบายมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการกำหนดนโยบาย เกี่ยวกับองค์การ มหาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.4 จัดทำหลักเกณฑ์กลางในการประเมินความคุ้มค่าขององค์การมหาชน เพื่อใช้ทบทวนความคงอยู่หรือยุบเลิกองค์การมหาชน และการประเมินความคุ้มค่าในการจัดตั้ง องค์การมหาชน โดยจะทดลองนำร่องการประเมินความคุ้มค่าองค์การมหาชนตามกรอบ การประเมินกับองค์การมหาชนจำนวน 2 แห่ง ได้แก่ ศูนย์ความเป็นเลิศด้านชีววิทยาศาสตร์ (องค์การมหาชน) และสำนักงานส่งเสริมการจัดประชุม และนิทรรศการ (องค์การมหาชน) ก่อนที่จะขยายผลการประเมินความคุ้มค่าไปยังองค์การมหาชนทุกแห่งต่อไป

3. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

3.1 ปรับแนวทางการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติราชการ

3.1.1 ปรับแนวทางการประเมินส่วนราชการฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 เป็นการติดตามผลการดำเนินงาน (Monitoring) แต่ไม่นำมาประเมินผล และให้ถอดบทเรียน การบริหารจัดการ และแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ COVID-19 เนื่องจากหน่วยงานต้องเผชิญกับ วิกฤตดังกล่าวและมุ่งแก้ไขปัญหา จึงอาจไม่สามารถประเมินผลตามกรอบการประเมินที่ กำหนดไว้เดิมได้

3.1.2 กำหนดแนวทางการประเมินส่วนราชการฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ให้สอดคล้องกับการทำงานในรูปแบบ New Normal โดย (1) ประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงาน มุ่งเน้นการขับเคลื่อนภารกิจของภาครัฐให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับเป้าหมาย ของแผนสำคัญระดับชาติในมิติ Function, Area, Agenda, Joint (2) ประเมินศักยภาพ ในการดำเนินงานสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ซึ่งวัดจากการพัฒนาองค์การในประเด็นต่าง ๆ เช่น e-Service การพัฒนาระบบข้อมูลให้เป็นดิจิทัล การเชื่อมโยงและแบ่งปันข้อมูล การนำ เทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นกลไกหลักในการดำเนินงาน รวมทั้งวัดผลการประเมินสถานการณ์ เป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0)

3.2 กำหนดมาตรการเตรียมความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารราชการ และให้บริการประชาชนในสภาวะวิกฤติ (รองรับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019) (มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2563) ซึ่งหนึ่งในมาตรการดังกล่าว คือ การให้ทุกหน่วยงานของรัฐทบทวน และปรับปรุงแผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤติ (Business Continuity Plan : BCP) ให้เป็นปัจจุบันและรองรับกรณีเกิดโรคระบาดต่อเนื่อง และเหตุวิกฤติอื่น มุ่งเน้นการนำ e-Service รวมทั้งเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารงานและ ให้บริการประชาชน ผลการดำเนินการ ณ วันที่ 31 สิงหาคม 2563 มีหน่วยงานของรัฐจัดทำ แผน BCP แล้ว 3,616 แห่ง โดยร้อยละ 96.97 เป็นแผนที่รองรับ COVID-19 นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เสนอแนวทางการยกระดับประสิทธิภาพการบริการภาครัฐที่มีเป้าหมาย ให้ประชาชนได้รับบริการภาครัฐอย่างต่อเนื่องแม้ในสภาวะวิกฤติต่อคณะรัฐมนตรี (มติคณะ รัฐมนตรีเมื่อวันที่ 8 ธันวาคม 2563)

3.3 พัฒนารูปแบบและวิธีการทำงานแนวใหม่และพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้เป็นไป ในทิศทางเดียวกัน

3.3.1 กำหนดแนวปฏิบัติในการรับ - ส่งหนังสือทางอิเล็กทรอนิกส์ระหว่างส่วนราชการ ที่เป็นนิติบุคคล ดำเนินการร่วมกับสำนักงานพัฒนารัฐธรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (สพธอ.) และ สพร. (มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 2 มิถุนายน 2563)

3.3.2 กำหนดแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้ง (Work From Anywhere) ดำเนินการร่วมกับสำนักงาน ก.พ. ประกอบด้วย ปัจจัยสำคัญ 3 เรื่อง ได้แก่ การปรับปรุงกฎระเบียบให้เอื้อต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้ง ของหน่วยงานภาครัฐ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานและ การให้บริการประชาชน การพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานภาครัฐให้มีศักยภาพ และทักษะ ที่สามารถปฏิบัติงานได้จากทุกสถานที่

3.3.3 จัดทำแพลตฟอร์มดิจิทัลกลาง ดำเนินการร่วมกับ สพร. เพื่อให้ส่วนราชการ ใช้ในการบริการประชาชนและการติดต่อประสานงานระหว่างกันได้ ให้การรับ - ส่งเอกสาร ระหว่างหน่วยงานของรัฐ และประชาชนเป็นไปในรูปแบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (e-Document) และการออกใบอนุญาตอิเล็กทรอนิกส์ (e-License) เป็นมาตรฐานเดียวกัน

ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้นำแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ข้างต้น มาทดลองใช้ภายในหน่วยงานเพื่อเป็นแนวทางการขับเคลื่อนให้แก่ส่วนราชการและ จังหวัดต่อไป ดังนี้

(1) การรับ-ส่งหนังสือราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เริ่มใช้การ รับ-ส่งหนังสือราชการผ่านไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ nr1200@opdc.go.th ตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน 2563 เป็นต้นมา (ต่อมาได้เปลี่ยนไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์เป็น saraban@opdc.go.th ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ (ฉบับที่ 4)

พ.ศ. 2564) ผลการดำเนินการพบว่าในระหว่างวันที่ 1 กันยายน - 30 ธันวาคม 2563 สามารถลดค่าส่งไปรษณีย์ลงได้ 66,154 บาท หรือลดลงร้อยละ 67.19 จากช่วงเวลาเดียวกันในปี 2562

(2) การใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการบริหารจัดการและการประสานงาน ได้แก่ ระบบการประชุมทางไกล ระบบ Smart OPDC (ระบบสารบรรณ การลา การจอง/ใช้ทรัพยากร การบริหารโครงการ การเก็บและแชร์ข้อมูล) การแจ้งเชิญประชุมทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ แจ้งเวียนและประชาสัมพันธ์ ผ่านแอปพลิเคชัน LINE รวมทั้งสื่อสารกับบุคคลภายนอกผ่านทาง Facebook และ LINE เช่น เครือข่ายกลุ่มพัฒนาระบบบริหารในกลุ่ม LINE

(3) การเชื่อมโยงระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ โดยได้ร่วมลงนามในบันทึกข้อตกลง ความร่วมมือการเชื่อมโยงระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ระหว่าง 7 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ.ร. สฟธอ. และ สพร. เมื่อวันที่ 24 ธันวาคม 2563 ซึ่งทั้ง 7 หน่วยงานจะใช้ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์รับ - ส่งหนังสือราชการระหว่างกันภายในเดือนมกราคม 2564 และผลักดันให้หน่วยงานอีกอย่างน้อย 8 หน่วยงาน เข้าร่วมร่วมดำเนินการภายในเดือนกุมภาพันธ์ 2564

(4) การปรับเปลี่ยนข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (Digitize Data) จัดทำมาตรฐานของข้อมูล เช่น การจัดทำระบบบัญชีข้อมูล (Data Catalog) คำอธิบายข้อมูล (Metadata) และการเปิดเผยข้อมูล (Open Data) ซึ่งปัจจุบันสำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาระบบบัญชีข้อมูล โดยใช้แพลตฟอร์ม CKAN เป็นเครื่องมือ และได้มีการจัดอบรมให้เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถใช้งานระบบบัญชีข้อมูลดังกล่าวได้ รวมทั้งอยู่ระหว่างการพัฒนาศูนย์ข้อมูลการพัฒนาระบบราชการเพื่อเป็นฐานข้อมูลขนาดใหญ่ที่สามารถวิเคราะห์ประมวลผลข้อมูลประกอบการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยฉบับนี้ได้ทำการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของแผนกับนโยบายและยุทธศาสตร์ที่สำคัญของประเทศในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบราชการไทย ประกอบกับการศึกษาแนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาระบบราชการไทยในช่วงที่ผ่านมาทำให้เกิดเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยฉบับนี้

วิสัยทัศน์หลักของยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ (พ.ศ. 2564 - 2565) เพื่อสร้างให้เกิดเป็นระบบราชการที่ส่งเสริมให้ประชาชนอยู่ดีกินดี ทำมาหากินได้ และเชื่อมั่นในภาครัฐ โดยประกอบด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ 3 ประเด็น ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การพัฒนาบริการภาครัฐเพื่อประชาชน

เป้าหมาย : ภาครัฐมีบริการที่เป็นมาตรฐานสากล ตอบสนองความต้องการของประชาชนในฐานะผู้รับบริการได้อย่างทันที ทุกที่ ทุกเวลา ผ่านบริการภาครัฐทางอิเล็กทรอนิกส์ มีการเชื่อมโยงบริการของทุกหน่วยงานแบบเบ็ดเสร็จ โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัล ระบุฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการประชาชน พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาบริการภาครัฐ

ตัวชี้วัด :

1. ระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อคุณภาพและประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะของภาครัฐ ร้อยละ 85
2. จำนวนประเด็นสำคัญเร่งด่วนที่สร้างรูปแบบการมีส่วนร่วมตามองค์ประกอบของ Open Government and Meaningful Participation Ecosystem: OG&MP ไม่น้อยกว่า 2 ประเด็น
3. งานบริการภาครัฐได้รับการปรับเปลี่ยนให้เป็นดิจิทัลและให้บริการได้แบบเบ็ดเสร็จ
 - 3.1 งานบริการของหน่วยงานภาครัฐที่ส่งผลกระทบต่อประชาชนและภาครัฐกิจ (170 งานบริการ)
 - 3.2 งานบริการประชาชนในระบบศูนย์กลางการบริการประชาชนในการติดต่อราชการแบบเบ็ดเสร็จครบวงจร (Citizen Portal) (110 บริการ)
 - 3.3 งานบริการภาครัฐกิจในระบบการให้บริการภาครัฐแก่นิติบุคคลแบบเบ็ดเสร็จทางอิเล็กทรอนิกส์ (Biz Portal) (60 ใบอนุญาต)

กลยุทธ์ :

1. พัฒนาบริการภาครัฐที่เชื่อมโยงทุกหน่วยงานแบบเบ็ดเสร็จ (End to End Service) โดยให้บริการผ่านระบบกลางการให้บริการและมีแอปพลิเคชันที่ทันสมัยสนับสนุนการดำเนินงานดังกล่าว (Shared Application Enabling Service) เพื่ออำนวยความสะดวกให้ภาครัฐกิจ

สามารถเข้าถึงบริการของภาครัฐได้อย่างทันทีทุกช่องทาง (Omni Channel) ทุกเวลา ด้วยมาตรฐานเดียวกัน

2. ส่งเสริมและผลักดันการให้บริการภาครัฐทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Service) และยกระดับ ศูนย์บริการร่วม (One Stop Service) ได้แก่ (1) ศูนย์บริการประชาชน สำนักงานปลัด สำนักนายกรัฐมนตรี (2) ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด (3) ศูนย์บริการร่วมกระทรวง และ (4) ศูนย์บริการร่วม ระหว่างหน่วยงาน ซึ่งตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้าและตั้งอยู่ในสถานที่อื่นที่หน่วยงานจัดตั้งของ หน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงบูรณาการงานบริการภาครัฐไว้ ณ สถานที่เดียวกันเพื่อลดภาระ และอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนในการติดต่อกับภาครัฐ ให้สามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก ทุกที่ทุกเวลา ลดความหนาแน่นของจำนวนผู้ขอรับบริการที่หน่วยงาน สามารถให้บริการต่อเนื่อง ไม่หยุดชะงัก

3. พัฒนาการให้บริการของรัฐที่ให้ความสำคัญกับประชาชนในฐานะผู้รับบริการ โดยการพัฒนารูปแบบบริการต่าง ๆ ของภาครัฐต้องยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) อีกทั้งยกระดับการให้บริการประชาชนสู่การให้บริการในรูปแบบส่วนบุคคล (Personalized Customer Service) ด้วยการเสนอบริการที่ตรงใจผู้รับบริการจากกรณีวิเคราะห์ ข้อมูลการใช้บริการที่ผ่านมาของผู้รับบริการ (Data Analytics) เพื่อการให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว เข้าถึงง่าย เสียค่าใช้จ่ายน้อยแก่ประชาชน โปร่งใส และเป็นมาตรฐานสากล

4. ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการให้บริการที่เป็นเลิศ ทั้งในส่วนของการพัฒนาระบบการให้บริการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความเต็มใจในการให้บริการ (Service Mind) พร้อมทั้งรับฟังความคิดเห็นของทุกภาคส่วนในการพัฒนาการบริการ ของภาครัฐเพื่อนำความคิดเห็นมาปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการบริการภาครัฐให้สอดคล้องกับ ความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง

5. สื่อสารสร้างการรับรู้เกี่ยวกับงานบริการภาครัฐให้กับประชาชนในฐานะผู้รับบริการ ได้รับรู้รับทราบรูปแบบบริการต่าง ๆ และช่องทางการเข้าถึงบริการของภาครัฐที่หลากหลาย เป็นไปตามความต้องการของประชาชน

6. พัฒนาระบบนิเวศที่ส่งเสริมภาครัฐระบบเปิดและการมีส่วนร่วมอย่างมีความหมาย (OG & MP) โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามีส่วนร่วมในการพัฒนาบริการภาครัฐ รวมถึง พัฒนาช่องทางที่เปิดโอกาสให้ชุมชน วิสาหกิจเพื่อสังคม ภาคประชาชน องค์กรภาคประชาสังคม และภาคเอกชน สามารถเข้ามามีบทบาทในการพัฒนานวัตกรรมในการบริการสาธารณะ ร่วมกับภาครัฐมากยิ่งขึ้น (People Participation) เพื่อพัฒนาการให้บริการที่เป็นเลิศร่วมกัน

7. ทบทวนขั้นตอนปรับปรุง กระบวนการ กฎหมายและกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรค หรือที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาการให้บริการของภาครัฐไปสู่การให้บริการรูปแบบดิจิทัล (Digital Services) พร้อมทั้งแก้ไข้ปัญหา อุปสรรค ลดข้อจำกัดของกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและรองรับการเป็นรัฐบาลดิจิทัล

หน่วยงานรับผิดชอบ :

สำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม และสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การปรับบทบาท ภารกิจ โครงสร้างหน่วยงานภาครัฐให้ทันสมัย

เป้าหมาย : ภาครัฐมีความทันสมัย มีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ มีการจัดรูปแบบองค์กรใหม่ที่มีความยืดหยุ่นคล่องตัว สอดคล้องกับแนวโน้มที่เปลี่ยนแปลงไป และอนาคต ยุบเลิกภารกิจที่ไม่จำเป็น การกำหนดภารกิจที่ควรถ่ายโอนให้ภาคส่วนอื่นดำเนินการ สร้างการบริหารเชิงพื้นที่ที่มีความเข้มแข็งและมีส่วนร่วม รวมถึงจัดระบบการประเมินความเหมาะสม ความมีประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าในการจัดส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐ

ตัวชี้วัด :

1. อันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (IMD Competitiveness Ranking) ด้านประสิทธิภาพภาครัฐ (Government Efficiency) อยู่ในกลุ่มประเทศที่มีการพัฒนาสูงสุด 20 อันดับแรก
2. จำนวนหน่วยงานต้นแบบที่มีโครงสร้างยืดหยุ่นและคล่องตัว (Agile Organization) อย่างน้อย 2 หน่วยงาน
3. จำนวนจังหวัดที่มีการพัฒนารูปแบบการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการในจังหวัด ที่มีผลสัมฤทธิ์สูง ไม่น้อยกว่า 45 จังหวัด

กลยุทธ์ :

1. ทบทวนบทบาทภารกิจของหน่วยงานภาครัฐทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และ ส่วนท้องถิ่นให้สอดคล้องกับการขับเคลื่อนประเทศ ปรับปรุงโครงสร้างภาครัฐใหม่ ขนาดเหมาะสมกับบทบาทภารกิจและมีรูปแบบหลากหลาย ไม่ยึดติดกับการจัดโครงสร้าง แบบราชการ ยุบเลิกภารกิจที่ไม่จำเป็น การกำหนดภารกิจที่ควรถ่ายโอนให้ภาคส่วนอื่น ดำเนินการเพื่อลดความซ้ำซ้อนของการดำเนินงานและสร้างความยืดหยุ่นคล่องตัว สามารถปรับตัวได้ในสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
2. จัดโครงสร้างในรูปแบบที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแนวโน้มที่เปลี่ยนแปลงไป และอนาคต เช่น แนวทางการจัดโครงสร้างองค์กรบริหารเฉพาะกิจ (Ad Hoc) และรูปแบบการจัดโครงสร้างการปฏิบัติงานแบบ Agile Organization กำหนดแนวทางการมอบอำนาจ การแบ่งส่วนราชการ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลวัตของสถานการณ์ในโลกปัจจุบัน โดยสิ่งที่สำคัญคือรูปแบบโครงสร้างภาครัฐแบบใหม่ต้องสอดคล้องกับแนวทางหรือยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนประเทศ

3. สร้างความเข้มแข็งในการบริหารราชการในระดับพื้นที่โดยการมีส่วนร่วมของประชาชน สร้างและพัฒนากลไกการบูรณาการในระดับพื้นที่และทุกภาคส่วน ส่งเสริมการกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบ และสนับสนุนบทบาทชุมชน ท้องถิ่น เพื่อสร้างเครือข่ายการพัฒนา ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่ ตลอดจนการปรับตัวเพื่อรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของแต่ละพื้นที่ โดยเปิดโอกาสให้ชุมชน ท้องถิ่น ภาคเอกชน ภาคประชาชนในพื้นที่มีโอกาสเข้าร่วมเสนอความคิดเห็นหรือร่วมดำเนินการในการจัดทำ บริการสาธารณะและกิจกรรมสาธารณะ รวมถึงประเมินความคุ้มค่าในการบริการสาธารณะ ที่ถ่ายโอนไปแล้วเพื่อให้บริการสาธารณะหรือกิจกรรมสาธารณะนั้นเป็นไปเพื่อประโยชน์ของ ประชาชนและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในพื้นที่นั้นอย่างแท้จริง

4. จัดให้มีระบบการประเมินความเหมาะสม ความมีประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า ในการจัดส่วนราชการ องค์กรมหาชน เพื่อยกระดับการบริหารงานภาครัฐที่ตอบสนอง ความต้องการของประชาชนและประโยชน์สูงสุดของประเทศ

5. ทบทวนระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อจัดตั้ง และปรับเปลี่ยนรูปแบบหน่วยงานภาครัฐให้มีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับการปฏิบัติงาน ตามยุทธศาสตร์ชาติ

หน่วยงานรับผิดชอบ :

สำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงาน ก.พ. สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงาน สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานประมาณ และกระทรวงมหาดไทย

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐ

เป้าหมาย : ยกระดับการบริหารงานภาครัฐเพื่อมุ่งสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลโดยประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน พัฒนารฐานข้อมูลภาครัฐ และสนับสนุน การเป็นภาครัฐที่เปิดกว้าง พัฒนารูปแบบการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการ การบูรณาการ การทำงาน มีรูปแบบการทำงานของภาครัฐที่รองรับการเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มในอนาคต ที่พร้อมขับเคลื่อนการบริหารงานภาครัฐได้ในสภาวะวิกฤติ

ตัวชี้วัด :

1. ระดับดัชนีรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government Development Index: EGDI) อยู่ในกลุ่มประเทศที่มีการพัฒนาสูงสุด 50 อันดับแรก

2. หน่วยงานภาครัฐมีระบบบัญชีข้อมูล และจัดทำข้อมูลเปิดที่ถูกจัดในหมวดหมู่ สาธารณะไม่น้อยกว่า ร้อยละ 50 ของชุดข้อมูลเปิดในบัญชีข้อมูล

3. จำนวนหน่วยงานภาครัฐต้นแบบที่มีการสร้างระบบนิเวศทางดิจิทัลไม่น้อยกว่า 2 หน่วยงาน

กลยุทธ์ :

1. ผลักดันภาครัฐไปสู่รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) โดยสร้างระบบนิเวศทางดิจิทัล (Digital Government Ecosystem) นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้องค์กร พัฒนาระบบบริหารจัดการหน่วยงานภาครัฐ ปรับปรุงกระบวนการภายในให้มีประสิทธิภาพ (Lean Process) สร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ เพื่อพัฒนาภาครัฐสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล สามารถบริหารงานภาครัฐในสภาวะที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2. พัฒนาการเป็นภาครัฐระบบเปิด (Open Government) โดยการพัฒนาฐานข้อมูลบูรณาการข้อมูลภาครัฐและการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานอย่างปลอดภัยตามหลักธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (Data Governance) นำเทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) มาใช้การเปิดเผยข้อมูลที่ภาครัฐมีให้ทุกภาคส่วน สามารถเข้าถึง ตรวจสอบ และเข้ามามีส่วนร่วมกับการดำเนินงานของภาครัฐจากข้อมูลเหล่านั้นได้ รวมทั้งมีกลไกที่เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วน เข้ามามีส่วนร่วม (People Participation) เพื่อให้การบริหารงานของภาครัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

3. พัฒนารูปแบบการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการ กำหนดรูปแบบการทำงานของภาครัฐให้รองรับการเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มในอนาคต ทั้งในด้านระบบการบริหารงาน การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล ได้แก่ การพัฒนาแนวคิดนวัตกรรมเพื่อให้เกิดการสร้างมูลค่า (Value Creation) การสร้างสนามทดลอง (Sandbox) การปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้ง (Work from Anywhere) การบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤติ (Business Continuity Plan : BCP) ของหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งปรับปรุงกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการบริหารงานภาครัฐ

4. สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางยุทธศาสตร์ที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความเป็นมืออาชีพในหน่วยงานภาครัฐทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมค่านิยมประชาธิปไตย มีจิตอาสา รวมทั้งจัดทาระบบพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกพลวัต ได้แก่ พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากรภาครัฐเพื่อสอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานภาครัฐไปสู่ความทันสมัย

5. สร้างกลไกการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแบบบูรณาการอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นภาครัฐให้กับประชาชน พัฒนาระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ สะท้อน เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ และสามารถเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวสู่ประชาชน มีการทบทวนปรับปรุงกฎหมายใหม่ ความทันสมัย เป็นธรรม และสอดคล้องกับข้อบังคับสากล

6. สร้างการบูรณาการการทำงานร่วมกัน ด้วยการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เพื่อสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ในแง่ของภาวะวิเคราะห์ การคาดการณ์ การเสนอแนะ

นโยบายที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้ง สามารถแบ่งปันข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้ระหว่างภาครัฐด้วยกันเอง เพื่อสร้างการบูรณาการการทำงานของภาครัฐในทุกระดับ และสามารถแบ่งปันข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้ระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ เพื่อสร้างการทำงานร่วมกัน โดยต้องมีการพัฒนากลไกที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันในลักษณะหุ้นส่วนการพัฒนาระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน และภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคมอย่างต่อเนื่อง

7. สื่อสารสร้างการรับรู้เชิงรุกเกี่ยวกับการดำเนินงานของภาครัฐแก่ประชาชนอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเข้าใจ ความเชื่อมั่นของประชาชนต่อการดำเนินงานของภาครัฐ และเพื่อดึงดูดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการดำเนินงานของภาครัฐต่อไป

8. ปรับปรุงระบบการประเมินส่วนราชการ และระบบการตรวจสอบและประเมินผล ภาครัฐฯ ให้มีมาตรฐานและเป็นสากล โดยให้ความสำคัญกับการกำหนดตัวชี้วัดที่มีลักษณะเป็นตัวชี้วัดเชิงผลลัพธ์ (Outcome) การบูรณาการระบบการติดตามและประเมินผลภาครัฐ เพื่อขับเคลื่อนนโยบายสำคัญของรัฐบาล รวมถึงยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่มาตรฐานสากล

9. เสริมสร้างความสัมพันธ์และสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน และองค์กรระหว่างประเทศ ผ่านกลไกความร่วมมือทางวิชาการด้านการศึกษาวิจัย การปฏิบัติงานร่วมกัน และการแลกเปลี่ยนบุคลากรเชี่ยวชาญระหว่างกัน เพื่อนำองค์ความรู้ และแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบราชการ

หน่วยงานรับผิดชอบ :

สำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงาน ก.พ. สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานพัฒนา รัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) สำนักงานสถิติแห่งชาติ สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ สถาบันส่งเสริมการวิเคราะห์ และบริหารข้อมูลขนาดใหญ่ภาครัฐ และสำนักงานคณะกรรมการ ป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ

5. โครงการสำคัญเพื่อรองรับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ

โครงการสำคัญ	การดำเนินการ/เป้าหมาย/ตัวชี้วัด
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาบริการภาครัฐเพื่อประชาชน	
<p>1. การขับเคลื่อนการให้บริการประชาชนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Service)</p>	<p>การดำเนินการ : ขับเคลื่อนการให้บริการประชาชนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Service) เพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวกในการเข้าถึงหรือขอรับบริการบริการ ประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และลดระยะเวลา/ขั้นตอน ในการทำธุรกรรมกับหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งผลักดันนโยบายรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) ให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น โดยจะส่งเสริมให้ส่วนราชการมีการพัฒนาระบบการให้บริการแบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งจะส่งผลให้การให้บริการภาครัฐตอบสนองความต้องการของประชาชนให้สามารถติดต่อกับภาครัฐได้ทุกที่ ทุกเวลา โดยไม่ต้องเดินทางไปติดต่อ ณ สำนักงาน ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และผู้ประกอบการหรือภาคธุรกิจสามารถแข่งขันได้อย่างเป็นธรรม</p> <p>เป้าหมาย : ประชาชนได้รับความสะดวกสามารถเข้าถึงบริการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ทุกที่ ทุกเวลา</p> <p>ตัวชี้วัด : หน่วยงานภาครัฐทั้ง 20 กระทรวง สามารถให้บริการ e-Service 340 งานบริการ โดยสามารถให้บริการแบบเบ็ดเสร็จได้ 170 งานบริการ</p>
<p>2. โครงการพัฒนาต้นแบบศูนย์กลางการบริการประชาชนในการติดต่อราชการแบบเบ็ดเสร็จครบวงจร (Citizen Portal)</p>	<p>การดำเนินการ : พัฒนาพอร์ทัลกลางเพื่อประชาชน (Citizen Portal) ที่รวบรวมข้อมูลและงานบริการต่าง ๆ โดยบูรณาการระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภายใต้การรักษาความมั่นคงและปลอดภัยที่เป็นมาตรฐานสากล ในระยะแรกดำเนินการปรับปรุงงานบริการนำร่องเพื่อใช้ในการพัฒนางานบริการสำหรับให้บริการในระบบต้นแบบ Citizen Portal ที่ครอบคลุมตลอดช่วงชีวิตของประชาชน จำนวน 20 งานบริการ</p> <p>เป้าหมาย : เพื่อยกระดับการให้บริการประชาชนให้ “เร็วขึ้นง่ายขึ้นและถูกลง” ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>ตัวชี้วัด : สามารถให้บริการได้ครอบคลุม 110 บริการภายในปี พ.ศ. 2565</p>

โครงการสำคัญ	การดำเนินการ/เป้าหมาย/ตัวชี้วัด
<p>3. โครงการยกระดับการพัฒนาการให้บริการภาครัฐ แก่นิติบุคคล แบบเบ็ดเสร็จทางอิเล็กทรอนิกส์ (Biz Portal)</p>	<p>การดำเนินการ : ยกระดับ Biz Portal เป็นแพลตฟอร์มกลางที่รวบรวม ข้อมูลงานบริการภาครัฐเพื่อภาคธุรกิจ ให้บริการออกหนังสือรับรอง ใบอนุญาต และเอกสารแบบเบ็ดเสร็จทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่ออำนวยความสะดวกให้ประชาชนหรือผู้ประกอบการ สามารถทำธุรกรรมผ่าน bizportal.go.th โดยยื่นที่เดียว แบบฟอร์มเดียว เอกสารชุดเดียว และติดตามได้ทุกใบอนุญาต</p> <p>เป้าหมาย : ผู้ประกอบการ/ประชาชนสามารถขออนุมัติอนุญาต ประกอบธุรกิจได้สะดวกรวดเร็ว</p> <p>ตัวชี้วัด : สามารถให้บริการได้ 60 ใบอนุญาตแบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบภายในปี พ.ศ. 2565</p>
<p>4. การสร้างระบบนิเวศภาครัฐ ระบบเปิด และการมีส่วนร่วมอย่างมีความหมาย (Open Government and Meaningful Participation Ecosystem : OG & MP)</p>	<p>การดำเนินการ : ดำเนินงานในรูปแบบของการทดลองและทดสอบ พัฒนาสร้างสรรค์นวัตกรรมในรูปแบบใหม่ โดยใช้แนวทางการมีส่วนร่วมของหน่วยงานและภาคส่วนต่าง ๆ ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะมุ่งเน้นให้เกิดการเปิดเผยข้อมูลของภาครัฐแก่ประชาชนบนข้อมูล “ชุดเดียวกัน” (One Data) บน “แพลตฟอร์มกลาง” เดียวกัน และบูรณาการการทำงานของหน่วยงานในพื้นที่ร่วมกัน</p> <p>เป้าหมาย : ส่งเสริมให้ภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริมการเปิดระบบราชการภายใต้แนวคิดของ OG & MP เพิ่มมากขึ้น</p> <p>ตัวชี้วัด : รูปแบบการมีส่วนร่วมตามองค์ประกอบของ OG & MP ใน 2 ประเด็น</p>
<p>ยุทธศาสตร์ที่ 2 การปรับบทบาท ภารกิจ โครงสร้างหน่วยงานภาครัฐให้ทันสมัย ยืดหยุ่น รองรับ การเปลี่ยนแปลง</p>	
<p>5. โครงการศึกษาและขยายผล การจัดการองค์การที่มีความยืดหยุ่น และคล่องตัวในการบริหารจัดการของฝ่าย บริหาร และระบบการประเมินความคุ้มค่า การจัดส่วนราชการ</p>	<p>การดำเนินการ : กำหนดแนวทางหลักเกณฑ์การบริหารงาน รูปแบบองค์กรบริหารเฉพาะกิจ (Ad Hoc) และรูปแบบ Agile Organization รวมทั้งร่างกฎหมายหรือระเบียบที่สามารถใช้อำนาจของฝ่ายบริหาร ในการบริหารราชการในสถานการณ์ที่มีความจำเป็นฉุกเฉิน เร่งด่วน เพื่อจัดโครงสร้างและระบบการบริหารงานแบบ Ad Hoc และรูปแบบ Agile</p>

โครงการสำคัญ	การดำเนินการ/เป้าหมาย/ตัวชี้วัด
	<p>Organization และแนวทางหลักเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าการจัดส่วนราชการ พร้อมทั้งระบบประเมิน ประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าการจัดส่วนราชการ (Post Audit) โดยมีการทดลองนำร่องในส่วนราชการ</p> <p>เป้าหมาย : โครงสร้างและระบบการบริหารราชการของ ส่วนราชการ ระดับกระทรวงและกรมความยืดหยุ่น คล่องตัว ทนต่อการเปลี่ยนแปลง</p> <p>ตัวชี้วัด : หน่วยงานนำร่องที่มีโครงสร้างยืดหยุ่นและคล่องตัว จำนวน 2 หน่วยงาน ในปี พ.ศ. 2565</p>
<p>6. โครงการสร้างความเข้มแข็ง ในการบริหารราชการในระดับพื้นที่</p>	<p>การดำเนินการ : พัฒนากลไกการทำงานที่บูรณาการ/เชื่อมโยง การทำงานของหน่วยงานในพื้นที่และการพัฒนารูปแบบ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการในจังหวัดที่มี ผลสัมฤทธิ์สูง</p> <p>เป้าหมาย : สร้างความเข้มแข็งของระบบการบริหารราชการ เชิงพื้นที่ให้ราชการในส่วนภูมิภาคมีความคล่องตัวสามารถ บูรณาการระบบงาน ระบบแผนและงบประมาณ และระบบ บริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>ตัวชี้วัด : จำนวนจังหวัดที่มีการพัฒนารูปแบบการเพิ่ม ประสิทธิภาพการบริหารราชการในจังหวัดที่มีผลสัมฤทธิ์สูง จำนวน 45 จังหวัด ในปี พ.ศ. 2565</p>
<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัล เข้ามาประยุกต์ใช้</p>	
<p>7. โครงการพัฒนาระบบนิเวศทางดิจิทัล (Digital ecosystem) สำหรับ หน่วยงานภาครัฐในการพัฒนา สุ่รัฐบาลดิจิทัลเพื่อประชาชน</p>	<p>การดำเนินการ : พัฒนารอบแนวคิดเกี่ยวกับระบบนิเวศ ทางดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐเพื่อใช้ในการยกระดับประสิทธิภาพ การให้บริการประชาชนและภาคธุรกิจ รวมทั้งส่งเสริม ผลักดัน สร้างการรับรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ในการยกระดับประสิทธิภาพของหน่วยงานภาครัฐ</p> <p>เป้าหมาย : สร้างระบบนิเวศทางดิจิทัลในหน่วยงานภาครัฐ เพื่อตอบสนองความต้องการประชาชน</p> <p>ตัวชี้วัด : หน่วยงานภาครัฐต้นแบบที่มีการสร้างระบบนิเวศ ทางดิจิทัล 2 หน่วยงาน</p>

โครงการสำคัญ	การดำเนินการ/เป้าหมาย/ตัวชี้วัด
<p>8. การจัดทำระบบบัญชีข้อมูลภาครัฐ (Data Catalog) และข้อมูลเปิดภาครัฐ</p>	<p>การดำเนินการ : เตรียมความพร้อมสร้างองค์ความรู้และอำนวยความสะดวกให้กับหน่วยงานรัฐในการเปิดเผยข้อมูล ส่งเสริมและสร้างภาคีเครือข่ายในการพัฒนานวัตกรรมจากข้อมูลเปิด (Data Innovation) รวมทั้งสร้างนวัตกรรม การใช้ข้อมูล (Data Driven Culture) ในการขับเคลื่อนและพัฒนาประเทศ</p> <p>เป้าหมาย :</p> <ul style="list-style-type: none"> • หน่วยงานภาครัฐมีการเปิดเผยข้อมูลที่มีคุณภาพและมีประโยชน์ • มีการนำข้อมูลไปวิเคราะห์เพื่อการพัฒนาประเทศ <p>ตัวชี้วัด : หน่วยงานภาครัฐมีระบบบัญชีข้อมูลและจัดทำข้อมูลเปิดที่ถูกจัดในหมวดหมู่สาธารณะอย่างน้อยร้อยละ 50 ของชุดข้อมูลเปิดในบัญชีข้อมูล</p>
<p>9. การทบทวนและแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติราชการ</p>	<p>การดำเนินการ : การทบทวนและแก้ไขระเบียบ กฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติราชการ</p> <p>เป้าหมาย :</p> <ul style="list-style-type: none"> • เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐให้ทันสมัยและมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น • ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและการจัดเก็บข้อมูลเอกสาร หลักฐานในการปฏิบัติงานและการบริการของรัฐ รวมถึงหนังสือราชการให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัลเพื่อรองรับและสนับสนุนการปฏิบัติงานสารบรรณทางอิเล็กทรอนิกส์ <p>ตัวชี้วัด : ระเบียบ กฎหมาย ที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติราชการได้รับการทบทวนและแก้ไขอย่างน้อย 2 ฉบับ ประกอบด้วย ร่าง พ.ร.บ. การปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. และร่างระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ (ฉบับที่...) พ.ศ.</p>

มิติระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government)

กรมควบคุมโรค (คร.) กำหนดนโยบายมุ่งเน้นการทำงานที่เชื่อมโยงกัน เปิดเผยข้อมูลร่วมกัน พัฒนาให้เป็น “องค์กรคุณธรรม” มุ่งพัฒนาเพื่อให้โปร่งใส ตรวจสอบได้ ภายใต้คำนิยาม MOPH ให้คนทำงานบนพื้นฐานคุณธรรม กำหนดอัตลักษณ์ “ซื่อสัตย์ เสียสละ รับผิดชอบ” ประกาศเจตนารมณ์ “กรมควบคุมโรคใสสะอาด ร่วมด้านทุจริต” มีการแต่งตั้งคณะกรรมการฯ การประเมินคุณธรรม ความโปร่งใส อีกทั้งจัดทำแผนยุทธศาสตร์การสร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรม และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ. 2560-2565) เป็นแนวทางขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการดำเนินงานแผนงานโครงการที่สำคัญ ได้แก่ โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรมและการป้องกันการทุจริต เป็นต้น แบบของคุณธรรมความโปร่งใส เพื่อให้บุคลากรกรมควบคุมโรค (คร.) ถือเป็นแนวทางปฏิบัติ พร้อมทั้งสื่อสารและเปิดเผยข้อมูลสู่สาธารณะให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกได้ทราบและมั่นใจต่อการบริหารงานที่โปร่งใส

มีการทบทวนกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 20 ปี ด้านการป้องกันควบคุมโรค และภัยสุขภาพ (พ.ศ. 2561- 2580) ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ของประเทศและกระทรวงสาธารณสุข โดยนำมากำหนดกรอบยุทธศาสตร์ 20 ปี มุ่งสู่วิสัยทัศน์ “ประชาชนได้รับการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพระดับมาตรฐานสากล ภายในปี พ.ศ. 2580” โดยยึดหลักแนวทางตามคุณลักษณะระบบป้องกันควบคุมโรคที่พึงประสงค์ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงาน ป้องกันควบคุมโรคของประเทศ มุ่งเน้นที่จะพัฒนาระบบป้องกันควบคุมโรค ซึ่งตอบสนองความต้องการและยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง อาศัยความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเป็นแรงขับเคลื่อน หลักเศรษฐกิจพอเพียง ธรรมภิบาล และความคุ้มค่า เป็นหลักในการพัฒนา

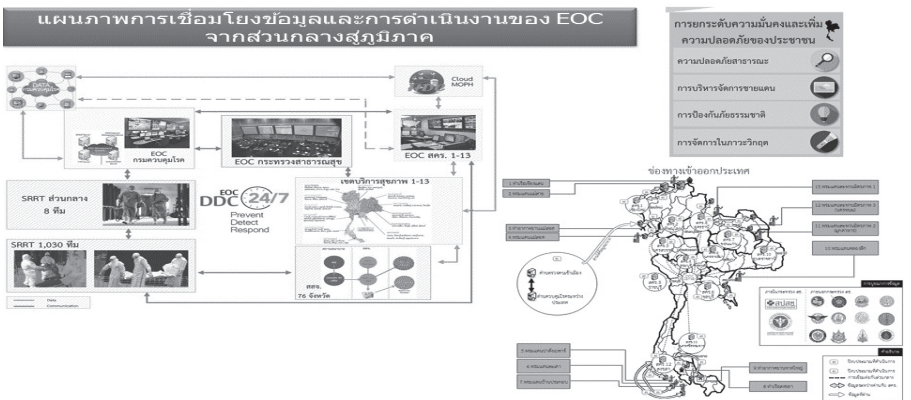
ในด้านการสานพลังเครือข่าย กำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานร่วมกับเครือข่าย เพื่อขับเคลื่อนงานด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ ผสานพลังร่วมกับเครือข่ายที่สำคัญในการวางมาตรการ สร้างการมีส่วนร่วมพัฒนาความเข้มแข็งและสร้างสัมพันธภาพที่ดี กำหนดจุดเน้นการทำงานเชื่อมโยงกับพื้นที่ในการเร่งรัด กำจัด กวาดล้าง เพื่อป้องกันควบคุมโรค โดยมีสำนักงานป้องกันควบคุมโรคในเขตพื้นที่ 12 เขต ทั่วประเทศ ทำหน้าที่ในการขับเคลื่อน

ความร่วมมือกับเครือข่ายต่าง ๆ และพัฒนาความร่วมมือเครือข่ายระหว่างประเทศ เพื่อสร้างเสริมสมรรถนะด้านการป้องกันโรค ทั้งโรคติดต่อ โรคไม่ติดต่อและภัยสุขภาพที่สำคัญ ตามพันธะสัญญาในการกำจัด กวาดล้างโรค ผลจากการทำงานร่วมกับเครือข่าย สามารถผลักดันให้เกิดนวัตกรรมเชิงนโยบาย เช่น การรณรงค์ความปลอดภัยบนท้องถนน การพัฒนากฎหมายโรคจากการประกอบอาชีพและสิ่งแวดล้อม ขับเคลื่อนมาตรการยุติการใช้สารเคมีทางการเกษตรที่มีอันตรายสูง (3 ชนิด) กำหนดเขตปลอดบุหรี่ มาตรการเมาไม่ขับ การขับเคลื่อนนโยบายการลดการบริโภคเกลือและโซเดียม เป็นต้น

การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโรคและภัยสุขภาพต่อกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย โดยเปิดระบบ เปิดใจ ให้ประชาชนเข้ามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ โดยจัดทำ DDC Application Portal เป็นช่องทางในการรวม Application ทั้งหมดของกรมควบคุมโรค (คร.) ตามกลุ่มเป้าหมาย และง่ายต่อการเข้ามาใช้งาน ดังภาพ 6 นอกจากนี้ มีระบบรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้วัดผลการดำเนินงานให้สามารถตอบสนอง ความต้องการของประชาชนและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เช่น ระบบเฝ้าระวังโรคและภัยสุขภาพ 5 กลุ่มโรค 5 มิติ รายงานการเฝ้าระวังโรค (รง.506) ระบบ GFMS และมีการบูรณาการฐานข้อมูลเพื่อเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยน เช่น การบูรณาการข้อมูลการตอบโต้ภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข เป็นต้น ดังภาพ 7



ภาพ 6 ศูนย์รวม Application ของ กรมควบคุมโรค (คร.)

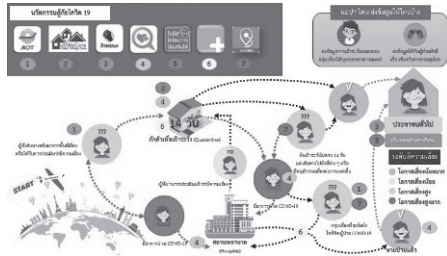


ภาพ 7 การบูรณาการข้อมูลตอบโต้ภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข

มิติระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government)

กรมควบคุมโรค (คร.) มุ่งเน้นที่จะพัฒนาระบบป้องกันควบคุมโรค โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง อาศัยความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นแรงขับเคลื่อน และได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของประชาชน ผู้รับบริการ ตามมาตรฐานที่สะดวกรวดเร็ว

อีกทั้งสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจหน่วยงานจากสำนักงานจัดการความรู้เป็นกองนวัตกรรมและวิจัยเพื่อเป็นหน่วยงานกลางในการบริหารจัดการให้เกิดการสร้างนวัตกรรมที่สำคัญในการให้บริการประชาชน พร้อมทั้งสื่อสารและเปิดเผยข้อมูลสู่สาธารณะให้กับประชาชนได้มีโอกาสเสนอความต้องการและความคาดหวัง นำมากำหนดผลผลิตของกระบวนการและออกแบบกระบวนการที่สามารถผลิตและส่งมอบบริการที่มีคุณลักษณะตรงตามความต้องการประชาชน มีการบูรณาการทำงานในระดับชุมชนกับหน่วยงานที่ใกล้ชิดประชาชน เช่น การสร้างความร่วมมือและบูรณาการทำงานกับภาคีเครือข่ายที่สำคัญเพื่อแก้ไขปัญหาโรคและภัยสุขภาพที่ซับซ้อน ส่งผลทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจต่อการบริการต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น ผลงานที่สำคัญ คือ การสร้างนวัตกรรม เสริมคุณค่าการให้บริการประชาชนและเครือข่ายทั้งในและนอกสังกัดกรมควบคุมโรค (คร.) จนเป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) สร้างมาตรฐานใหม่ในการบริการให้กับประชาชน เช่น 1) นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการและระบบบริการ โดยใช้ AI (Artificial Intelligence) ช่วยในการออกแบบการอ่านภาพเอกซเรย์ปอดเบื้องต้นลดระยะเวลารอผลการอ่านฟิล์ม ทำให้ผู้ป่วยได้รับการวินิจฉัยที่รวดเร็วมากขึ้น จากเดิมใช้เวลา 1-2 สัปดาห์ สามารถทราบผลการอ่านเบื้องต้นได้ภายในวันเดียว 2) นวัตกรรม Health DDC2U เป็น Application ที่สามารถเชื่อมต่อกับระบบข้อมูลที่มาจากการวัดความดันโลหิตสาธารณะ โดยข้อมูลของประชาชนที่ใช้บริการจะแสดงผลผ่าน Web Application เพื่อติดตามค่าระดับความดันโลหิตของตนเองและได้รับคำแนะนำสุขภาพตามความเหมาะสม 3) การป้องกันการระบาดของโรค COVID-19 ด้วยระบบงาน (System) ที่ทันสมัย Application DDC Care, App AoT ติดตามกลุ่มเสี่ยง เกาะติดสถานการณ์แบบเรียลไทม์ นำเทคโนโลยีด้านการสื่อสารความเสี่ยงในภาวะการณ์ระบาดโรค COVID-19 ผ่านช่องทาง Social Media ทั้ง Facebook LINE@Chat Bot ระบบแจ้งเบาะแส เชื่อมโยงการทำงานร่วมกันหลายหน่วยงาน เป็นช่องทางที่มีความรวดเร็วในการให้ข่าวสารที่ถูกต้องกับประชาชน ที่ติดตามสถานการณ์การระบาดโดยประชาชนไม่ต้องร้องขอเป็นต้น ดังภาพ 8



ภาพ 8 นวัตกรรมสู่ภัยโควิด 19

มิติระบบราชการที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government)

อธิบดีและผู้บริหารทุกคนให้ความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร มีการจัดโครงสร้างออกแบระบบงานและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานเพื่อสืบสาน (Continue) สร้างระบบที่ได้มาตรฐาน มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ซึ่เป็า-เผ้าระวัง-นำให้ทำ-ตอบโต้เร็ว สามารถบริหารจัดการได้ทั้งสถานการณ์ภาวะปกติและฉุกเฉิน มีการจัดระบบงานแบบไม่เป็นทางการ มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมให้สามารถตอบสนองต่อการดำเนินงานตามนโยบายที่สำคัญหรือเร่งด่วนในรูปของคณะกรรมการ คณะทำงานทีมปฏิบัติการพิเศษ (Cross Functional Team) ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวมากขึ้น บุคลากรมุ่งมั่นสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรมตามนโยบาย DDC 4.0 จัดตั้งศูนย์พัฒนานวัตกรรมด้านสุขภาพ ป้องกัน ควบคุมโรค ขับเคลื่อนการพัฒนาวัตกรรมของกรมควบคุมโรค (คร.) มีการศึกษาดูงานระบบนวัตกรรมที่หลากหลายทั้งบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) สำนักนวัตกรรมแห่งชาติ ศูนย์นวัตกรรมทางการแพทย์และรูปแบบธุรกิจวิวัฒนธรมองค์กร กลุ่มธุรกิจ Alibaba เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้านการป้องกันควบคุมโรค กองนวัตกรรมและวิจัย นำมาวิเคราะห์ความเสี่ยงในการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชา ได้ดำเนินการสร้างให้เกิด Ecosystem คือ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ แรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรม รวมถึงการสร้างวัฒนธรมองค์กรของบุคลากร การส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจทั้งต่อตนเองและต่อองค์กรเพื่อสร้างผลงานนวัตกรรมที่สามารถแก้ Pain Point ตอบโต้กับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันในยุคดิจิทัล เพื่อสร้างคุณค่าไปสู่การแก้ไขปัญหาด้านสุขภาพ การป้องกัน ควบคุมโรคให้กับประชาชนให้เห็นผลลัพธ์ในเชิงประจักษ์ที่ทันต่อยุค Digital Transformation ของระบบราชการ 4.0 สนับสนุนหน่วยงานให้เกิดกระบวนการสร้างและพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง จัดให้มีการประชุม Innovation Forum เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้จากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ กระตุ้นกระบวนการคิดจัดพื้นที่ภายในศูนย์นวัตกรรมด้านสุขภาพและป้องกันควบคุมโรคเป็น Co-Working Space ให้บุคลากรได้ใช้ประโยชน์ เพื่อการระดมสมองและสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรมรักษา (Preserve) การสั่งสมภูมิปัญญาจากอดีตสู่ปัจจุบัน รวมถึงเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านงานนวัตกรรมป้องกันควบคุมโรคปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ ดังภาพ 9



ภาพ 9 Co-Working Space ของกรมควบคุมโรค (คร.)

อีกทั้งนโยบายที่ปรับปรุงองค์การดิจิทัล โดยเริ่มจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture:EA) ปรับกรอบแนวคิดและใช้โปรแกรมมาสนับสนุนการทำงานเพื่อต่อยอด (Build Upon) การสร้างองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมเพื่อรองรับอนาคต ตอบสนองกับทุกสถานการณ์ได้อย่างทันเวลา เช่น ดำเนินการพัฒนาระบบเฝ้าระวังและสอบสวนโรคอัจฉริยะ (Smart Surveillance & Investigation) การพัฒนาปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เพื่อค้นหาและวินิจฉัยโรคเป้าหมาย 3 โรค (โรคเรื้อน วัณโรค และมาลาเรีย) ตลอดจนการสร้างสภาพแวดล้อมภายในที่เหมาะสม เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เช่น โครงการ “คบเด็กสร้างบ้าน” สนับสนุนให้มีการรวมกลุ่มของบุคลากรรุ่นใหม่ สร้างผลงานดี ๆ ทำให้บุคลากรผูกพันต่อการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย เช่น กิจกรรมการปรับปรุงกระบวนการงานและสภาพแวดล้อมการทำงานไปสู่การเป็น Smart Office การทำงานโดยใช้เทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (Smart Workflow) รวมทั้งทบทวนกระบวนการทำงานที่สำคัญและจำเป็น ลดหรือปรับปรุงขั้นตอนกิจกรรมที่ไม่จำเป็นหรือไม่ก่อให้เกิดคุณค่าอย่างต่อเนื่อง พัฒนาระบบดิจิทัลมาปรับปรุงกระบวนการภายใน เช่น 1) ระบบ EstimatesSM 2) ระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ 3) ระบบ KTB Corporate OnLINE 4) ระบบ DDC Meeting 5) ระบบลาออนไลน์ เป็นต้น

เป้าหมายต่อไปในอนาคต

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

1. Motivating Learning Digital Skills ใช้ Digital literacy มุ่งเน้นกระตุ้น สนับสนุนให้เกิดทักษะด้านดิจิทัล ซึ่งครอบคลุมการเป็นพลเมืองดิจิทัล การรู้เท่าทันเทคโนโลยี และการใช้ข้อมูลเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

2. Creating & Inspiring Environment Coworking Space 24/7 Incentive for Innovators การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างความคิดที่นำไปสู่นวัตกรรมใหม่ ๆ ของบุคลากรกรมควบคุมโรค (คร.) รวมทั้งการเตรียมปรับรูปแบบการให้บริการด้วยการ Re-Design Re-Think Re-Treat ที่เอื้อต่อกลุ่มเป้าหมาย ตลอดระยะเวลา 24 ชั่วโมงเป็น One Stop Services ของงานบริการกรมควบคุมโรค (คร.)

3. Transform Innovation to Nonprofit Commercialization การผลักดัน นวัตกรรมกรมควบคุมโรค (คร.) ผ่านกระบวนการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม โดยใช้ความรู้และ หลักการเชิงพาณิชย์แต่ไม่มุ่งเน้นผลกำไรที่ช่วยให้มีการกระจายบริการรูปแบบใหม่ ช่วยลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพเข้าถึงบริการที่ง่ายหรือสะดวกขึ้นหรือการประสานความร่วมมือ กับผู้ผลิตและพัฒนาทำข้อตกลงเพื่อเอื้อประโยชน์ต่อกรมควบคุมโรคและกลุ่มเป้าหมาย

ได้รับบริการที่มีคุณภาพทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น นวัตกรรมรองเท้าเพื่อสุขภาพ, DDC - Care, AI ชุดตรวจ เป็นต้น ดังภาพ 10 และปัจจัยความสำเร็จของการขับเคลื่อนระบบราชการ 4.0 ของกรมควบคุมโรค (คร.) ได้แก่ Leadership นโยบายการขับเคลื่อนของผู้บริหารของกรม การนำองค์กรอย่างต่อเนื่องของผู้บริหาร System and Process Management การมีบุคลากรระดับกลางที่มีสมรรถนะในด้านดิจิทัล ควบคู่ไปกับสมรรถนะหลัก Learning Culture organization วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบมุ่งเป้าบนบรรยากาศแบบพี่น้องของกรมควบคุมโรค Monitoring and Systematic Improvement การกำกับติดตามผลการดำเนินงาน การปรับปรุงแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน ในด้านต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ดังภาพ 11



ภาพ 10 แผนการยกระดับสู่ระบบราชการ 4.0 ในอนาคต



ภาพ 11 ปัจจัยความสำเร็จของการขับเคลื่อนระบบราชการ 4.0

บทที่ 3

แนวทางการพัฒนาองค์กร สู่ระบบราชการ 4.0 (Toolkit 4.0)

การนำองค์กรสู่ระบบราชการ 4.0

เจตนารมณ์ : เพื่อให้เห็นถึงบทบาทของผู้นำในการชี้นำและขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดความยั่งยืน การกำกับ ดูแลที่ดี มีการสร้างแบบอย่างด้านความโปร่งใส มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านนวัตกรรมทุกระดับให้เกิดผลลัพธ์ต่อการนำไปสู่การพัฒนาประเทศตามทิศทางยุทธศาสตร์ มีการติดตามผลการดำเนินการทั้งระยะสั้นและระยะยาว และการคำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคม

การนำองค์กรเพื่อการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

เกณฑ์ PMQA 4.0 หมวด 1	
1.1	ระบบการนำองค์กรของส่วนราชการได้สร้างองค์กรที่ยั่งยืน โดย - การกำหนดวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์เชื่อมโยงสู่การบรรลุพันธกิจ - การมุ่งเน้นประโยชน์สุขประชาชน - การบรรลุผลยุทธศาสตร์ชาติและความสามารถในการแข่งขัน
1.2	การป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส
1.3	การมุ่งเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการผ่านการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในและภายนอก
1.4	การคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและการมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาประเทศตามทิศทางยุทธศาสตร์

การมุ่งสู่ประเทศไทย 4.0 เป็นสิ่งที่ทุกภาคส่วนของประเทศต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินการ เพื่อให้ประเทศไทยเกิดการพัฒนาย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ส่งผลต่อประโยชน์สุขของประชาชนชาวไทยทั้งประเทศ ระบบราชการซึ่งเป็นกลไกสำคัญของภาครัฐที่จะใช้ในการขับเคลื่อนการพัฒนาในด้านต่าง ๆ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 โดยจะต้องมีความโปร่งใสในการทำงาน ตรวจสอบได้ เปิดกว้างให้ภาคส่วนอื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วม มีโครงสร้างในแนวราบ ลักษณะของเครือข่ายมากขึ้น

มีการเชื่อมโยงการทำงานภายในภาครัฐด้วยกัน อย่างมีเอกภาพและสอดคล้องกัน นอกจากนี้ ยังต้องทำงานเชิงรุกในการแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยใช้ฐานข้อมูล และระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดการเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของสังคมในปัจจุบันที่ต้อง สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ตลอดเวลา หลากหลายช่องทาง รวมถึง การมีขีดสมรรถนะที่สูงและทันสมัย ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่เหมาะสมกับบทบาทของตนเอง ทำงานด้วยการเตรียมการล่วงหน้า มุ่งเน้นนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว

การนำองค์การของผู้ในระดับสูงของส่วนราชการ เป็นรากฐานสำคัญที่จะช่วยในการส่งเสริม ผลักดันให้กับการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ของระบบราชการ 4.0 ให้ประสบความสำเร็จและ เกิดความยั่งยืน โดยจะเป็นกรอบแนวทางที่ผู้นำไปใช้ในการบริหารจัดการส่วนราชการจะต้อง ให้ความสำคัญและคำนึงถึงการตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมถึงต้องนำส่วนราชการไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจของ หน่วยงานได้ไม่ว่าส่วนราชการจะมีขีดความสามารถมากเพียงใด หากมีการดำเนินงาน ที่ไม่โปร่งใสและทุจริต จะส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นต่อส่วนราชการ และเกิดความเสียหาย ที่มีมูลค่ามากมาย แทนที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรให้เกิดประโยชน์หรือนำไปใช้ในการ ตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยผู้นำระดับสูงจะต้องให้ความสำคัญในการ สร้างระบบในการกำกับดูแลองค์กร ทบทวนและติดตามผลการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ การดำเนินการต่าง ๆ สามารถตรวจสอบได้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร สามารถเปิดเผย ข้อมูลต่าง ๆ ของส่วนราชการให้กับสาธารณะได้ ไม่เอาเปรียบและต้องปกป้องผลประโยชน์ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม รวมทั้งการส่งเสริมในเรื่องจริยธรรม ในการทำงานทั่วทั้งส่วนราชการ

นอกจากการทำให้องค์กรยั่งยืนและปราศจากการทุจริตแล้ว ผู้นำของส่วนราชการต้อง สื่อสาร ทำความเข้าใจกับบุคลากรภาคประชาชน ภาคเอกชน และท้องถิ่นจากองค์กรภายนอก ให้มีความเข้าใจแนวทางการทำงานของส่วนราชการ ให้ความร่วมมือในการดำเนินการ และ สร้างกลไกในการประสานความร่วมมือในการทำงานระหว่างกันในลักษณะของเครือข่าย ผลักดันให้เกิดการปรับปรุงงานที่มากขึ้นโดยการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย เพื่อผลักดัน ผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งยังต้องกระตุ้น ส่งเสริม ผลักดันให้เกิดการปรับปรุง กระบวนการและการบริการผ่านเครือข่ายภาคเอกชนให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด และเกิดนวัตกรรมของกระบวนการและการบริการ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชน อย่างแท้จริง ผู้นำยังต้องแสดงให้เห็นว่ามีการสร้างนวัตกรรมที่สำคัญ มีผลกระทบสูง สอดคล้อง กับนโยบาย และนำไปสู่การแก้ปัญหาที่สำคัญที่มีความซับซ้อน ซึ่งอาจไม่สามารถแก้ไขได้สำเร็จ โดยส่วนราชการเพียงหน่วยงานเดียว อาจมีความจำเป็นที่จะต้องร่วมกันคิด ร่วมกันวิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่ภาคประชาชนและหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งจะส่งผลให้ได้มุมมอง ที่หลากหลายในการแก้ไขปัญหาที่สำคัญและซับซ้อนให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

สิ่งสำคัญในการนำองค์กรคือ จะต้องไม่ทำให้สังคมได้รับความเดือดร้อนหรือผลกระทบเชิงลบจากการดำเนินการของส่วนราชการ ซึ่งอาจจะเกิดได้โดยที่ส่วนราชการไม่ได้ตั้งใจ ทั้งที่มาจากการผลิต บริการ หรือการปฏิบัติงานของส่วนราชการ และเมื่อเกิดเหตุการณ์ผลกระทบเชิงลบต่อสังคมแล้ว ส่วนราชการจะต้องแก้ไข เยียวยา โดยเร่งด่วนที่สุดเท่าที่ทำได้ เพื่อให้ผลกระทบนั้นบรรเทาและหายไปในที่สุด การปล่อยให้เหตุการณ์ผ่านไปเนิ่นนานยิ่งจะทำให้สังคมเดือดร้อน ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กร อาจทำให้ในอนาคตประชาชนหรือเครือข่ายต่าง ๆ ไม่ศรัทธาและไม่ให้ความร่วมมือในการดำเนินการของส่วนราชการ ซึ่งจะส่งผลเสียในระยะยาว เนื่องจากภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นสิ่งที่ต้องสั่งสมมายาวนาน หากมีภาพลักษณ์ในทางที่ไม่ดีแล้ว การแก้ไข ฟื้นฟู เรียกความเชื่อมั่นกลับมาจะเป็นเรื่องยากและใช้เวลานาน

การพัฒนาสู่ระดับพื้นฐาน (Basic) อย่างมั่นคง

เครื่องมือ	คำอธิบาย
Data-Driven Strategy Formulation	การนำระบบข้อมูลสารสนเทศ ที่แสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมจากหลายแหล่งในหลายมุมมอง และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของผู้ใช้ทันทีขณะใช้งานเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการวางแผนเชิงนโยบายที่มีประสิทธิภาพ
Data-Driven Policy Implementation	การนำนโยบายที่ได้กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งหากมีการประเมินความสำเร็จของนโยบายก่อนนำไปขยายผลจะช่วยให้สามารถลดความสูญเสียจากนโยบายที่ไม่ประสบความสำเร็จ
Enterprise Knowledge	การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ โดยมีระบบการจัดเก็บข้อมูลภายในองค์กรที่เป็นมาตรฐานเดียวเหมาะสำหรับการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ต่อง
Management	ใช้บ่อยและมีผู้ใช้งานจำนวนมาก โดยข้อมูลจะอัปเดตตลอดเวลาและค้นหาได้ง่ายนำไปสู่การต่อยอดความรู้ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ
Workplace Collaboration & Networking	การสื่อสารและสร้างความร่วมมือของบุคลากรและเครือข่ายภายนอก โดยใช้ Social Media เป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการติดต่อสื่อสาร สนับสนุน การแลกเปลี่ยนข่าวสารที่รวดเร็วฉับไว เชื่อมต่อเข้ากับข้อมูลส่วนตัวที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน สนับสนุนการทำงานเป็นทีม เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงการใช้ในการสร้างมีส่วนร่วมของเครือข่ายให้ช่วยในการดำเนินการเพื่อบรรลุภารกิจของส่วนราชการ

แนวทางการประยุกต์ใช้เครื่องมือกับหัวข้อ 1.1 ระบบการนำองค์การของส่วนราชการ

Data-Driven Strategy Formulation

ผู้นำระดับสูงกำหนด/ทบทวนวิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยม ทิศทางการดำเนินงานของส่วนราชการ โดยพิจารณาข้อมูลที่สำคัญต่าง ๆ เช่น นโยบายของรัฐบาล ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อผลการดำเนินการของส่วนราชการที่ผ่านมา เป็นต้น เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ กำหนดยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และแผนงานรองรับ เพื่อให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ข้อมูลต่าง ๆ ที่สำคัญ จะมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการรวบรวมและวิเคราะห์ ส่งต่อมายังหน่วยงานที่รับผิดชอบในด้านยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ เพื่อรวบรวมและนำมาเป็นปัจจัยให้ผู้นำระดับสูงใช้ประกอบการกำหนด/ทบทวน วิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยม ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร โดยผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญต่าง ๆ อย่างครอบคลุมครบถ้วน และจัดเก็บไว้ในระบบสารสนเทศด้านการบริหารจัดการขององค์กรที่สามารถเรียกค้นได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และเป็นปัจจุบัน มีการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมถึงสถานะขององค์กร วิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ เช่น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ผลกระทบต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ข้อมูลด้านปัจจัยทางนโยบายและการเมือง ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางสังคม ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม และปัจจัยทางด้านข้อกำหนดต่าง ๆ เป็นต้น เพื่อให้มั่นใจว่าผู้นำระดับสูงจะมีข้อมูลที่สำคัญอย่างครบถ้วนและเป็นปัจจุบันมาประกอบการพิจารณาในการกำหนด/ทบทวนวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

Data-Driven Policy Implementation

ผู้นำระดับสูงจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงของโครงการหรือแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ เพื่อให้ทราบถึงประเด็นที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จตามโครงการหรือแผนปฏิบัติการ และจัดให้มีการปรับปรุงโครงการ/แผนปฏิบัติการหรือจัดทำแผนงานรองรับเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และทำให้โครงการ/แผนงานประสบความสำเร็จ เมื่อได้จัดการกับประเด็นต่าง ๆ ที่อาจทำให้นโยบายไม่ประสบความสำเร็จแล้ว ผู้นำระดับสูงจึงถ่ายทอด สื่อสาร ทิศทางของส่วนราชการไปสู่บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างครบถ้วน ให้เกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน เพื่อที่จะปฏิบัติและดำเนินการให้สอดคล้องกับทิศทางองค์กร โดยการถ่ายทอดและสื่อสารของผู้นำระดับสูงนั้นอาจเป็นไปได้ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับผู้ที่จะสื่อสาร ซึ่งมีพฤติกรรมและบริบทที่แตกต่างกัน จากนั้น ในการขับเคลื่อนผลการดำเนินการ ผู้นำระดับสูงต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติ ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ในการดำเนินการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอและเหมาะสม จัดโครงสร้างองค์กรให้รองรับกับทิศทางการดำเนินงานและวัฒนธรรมขององค์กร มีความคล่องตัว ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว พัฒนาระบบงานและกระบวนการ

ที่มีประสิทธิภาพที่สามารถรองรับการดำเนินงานสอดคล้องกับทิศทางองค์กร ผู้นำระดับสูงยังต้องกระตุ้น ส่งเสริม ผลักดัน สร้างบรรยากาศในองค์กรให้บุคลากร มีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นผลการดำเนินการ จริงจังในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง จนเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวัน มุ่งเน้นการปรับปรุงที่สำคัญอย่างก้าวกระโดดและเกิดนวัตกรรมในการให้บริการ รวมถึงต้องส่งเสริมผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร ผลักดันส่งเสริมการแลกเปลี่ยน ต่อยอด สร้างความรู้ใหม่ และนำองค์ความรู้ใหม่ไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีการพัฒนาผลการดำเนินงานของส่วนราชการ โดยติดตาม ทบทวนและประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่องจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญทั้งในระดับองค์กรและระดับปฏิบัติการ รวมถึงแผนงานที่สำคัญ ซึ่งจะทำให้ผู้นำระดับสูงทราบสถานะผลการดำเนินงานและขีดความสามารถของส่วนราชการ และประเด็นสำคัญที่ต้องดำเนินการหรือปรับปรุงอย่างเร่งด่วน นำไปสู่การถ่ายทอดให้กับบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปปรับปรุงผลการดำเนินงานทั้งการจัดทำแผนการปรับปรุงและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ผู้นำระดับสูงยังต้องสร้างแรงจูงใจ ความผูกพัน และการสื่อสารที่มีประสิทธิผลกับพนักงาน โดยพิจารณาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรและผลักดันปัจจัยเหล่านั้นให้สัมฤทธิ์ผลให้มีความสำคัญกับการพัฒนาผู้นำและบุคลากรเพื่อรองรับภารกิจหรือทดแทนบุคลากรที่อาจมีการลาออก เลื่อน/โอนย้ายตำแหน่ง เกษียณอายุ เพื่อให้ผู้นำและบุคลากรมีศักยภาพที่พร้อมเข้ามาดำเนินการทดแทนได้อย่างไม่ขาดตอนและทำให้การดำเนินงานมีความต่อเนื่อง ผู้นำจะต้องสื่อสารกับบุคลากรอย่างตรงไปตรงมา ส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง ที่จะทำให้สามารถรับฟังเสียงสะท้อนและความคิดเห็นของบุคลากร เพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม หากมีประเด็นที่สำคัญหรือการตัดสินใจที่สำคัญ จะต้องสื่อสารให้บุคลากรทราบทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ไม่เกิดความสับสน ซึ่งอาจส่งผลถึงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

แนวทางการประยุกต์ใช้เครื่องมือกับหัวข้อ 1.2 การป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส

Data-Driven Policy Implementation

การนำนโยบายด้านการกำกับดูแลเพื่อความโปร่งใสไปปฏิบัติสามารถดำเนินการโดยผู้นำระดับสูง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการฯ กำกับดูแลงานด้านต่าง ๆ รวมทั้งให้ข้อสังเกตและข้อเสนอและเพื่อนำมาสู่การทบทวนและปรับปรุงการดำเนินงานในแต่ละด้าน จัดทำมาตรฐานจริยธรรม ทบทวนจรรยาบรรณ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางปฏิบัติของบุคลากร เผยแพร่สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ให้กับบุคลากรในส่วนราชการรับทราบและประพฤติปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ใช้กระบวนการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง โดยตรวจสอบขั้นตอนและขอบเขตการปฏิบัติงาน จัดทำคู่มือการควบคุมภายใน คู่มือการบริหารความเสี่ยง และคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี ส่งเสริมให้มีการเปิดเผยสารสนเทศทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน

อย่างครบถ้วน เพียงพอ เชื่อถือได้ สม่าเสมอ และทันเวลา เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ ข้อมูลข่าวสารอย่างเท่าเทียมกัน เช่น การเผยแพร่โครงการ/กิจกรรมเพื่อสังคม ผลการดำเนินงาน ด้านต่าง ๆ รายงานทางการเงิน ผลการตรวจสอบจากหน่วยงานภายในและภายนอก ผ่านทาง รายงานประจำปี Website วารสาร E-Magazine เป็นต้น จัดให้มีช่องทางรับข้อร้องเรียนผ่าน จดหมายร้องเรียน โทรศัพท์ Web Board กล่องรับข้อร้องเรียน จัดการข้อร้องเรียนและการตรวจสอบข้อเท็จจริง ปกป้องคุ้มครองผู้ร้องเรียน หรือผู้ให้ข้อเท็จจริง แต่งตั้งคณะกรรมการ ตรวจสอบเพื่อกำกับดูแลและควบคุมการปฏิบัติงานด้านรายงานทางการเงิน จัดทำรายงานทางการเงินให้ครบถ้วน นำเชื่อถือ ถูกต้องตามหลักการบัญชี ตลอดจนปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ที่อาจมีผลกระทบหรือเกี่ยวข้องในการจัดทำรายงานทางการเงิน กำหนดให้มีการตรวจสอบภายในที่เป็นอิสระ รายงานขึ้นตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อความเป็นอิสระ มีการตรวจประเมินภายใน สรุปผลรายงานเสนอผู้นำระดับสูงและผู้บริหารหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีการจัดทำกฎบัตรคณะกรรมการ ตรวจสอบกฎบัตรและคู่มือการตรวจสอบภายใน มีการประเมินตนเอง เพื่อวางแผนปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น และมีการตรวจสอบภายนอกที่เป็นอิสระ โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) เป็นผู้สอบบัญชีและตรวจบัญชีรวมทั้งการเงิน การร่วมตรวจสอบของสมาคมสื่อวิชาชีพ/สื่อมวลชนในโครงการต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้การนำนโยบายด้านการกำกับดูแลเพื่อความโปร่งใส ไปสู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

แนวทางการประยุกต์ใช้กับหัวข้อ 1.3 การมุ่งเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ ผ่านการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในและภายนอก

Enterprise Knowledge Management

การที่ส่วนราชการสามารถนำองค์ความรู้ที่สำคัญมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินการ รวมถึงทำให้บุคลากรภายในและผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอกส่วนราชการเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ จะช่วยเสริมสร้างให้ส่วนราชการบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้นำระดับสูง จะต้องเป็นผู้ที่ริเริ่ม สนับสนุน ผลักดัน เป็นแบบอย่างที่ดี และติดตามผลของการจัดการความรู้ในส่วนราชการ ซึ่งในปัจจุบันจะใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นที่สามารถนำมาจัดเก็บในระบบการจัดการความรู้เพื่อให้บุคลากร และผู้ใช้บริการ รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถเข้าถึง (ตามสิทธิ์ และความเหมาะสมที่ส่วนราชการกำหนด) ทั้งการบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นของส่วนราชการที่จะต้องเป็นความรู้ที่สำคัญที่จะทำให้ส่วนราชการบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจที่ได้กำหนดไว้ การสร้างและรวบรวมความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกส่วนราชการ การจัดเก็บความรู้ที่จะต้องมีการจัดระเบียบหมวดหมู่ การทบทวน และปรับปรุงความรู้ที่จัดเก็บ การแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้จัดเก็บให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน ทั้งการปฏิบัติงานประจำวัน การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

ในการทำงาน และการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ซึ่งข้อมูลดังกล่าวหากจัดเก็บไว้ในระบบสารสนเทศ จะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถสืบค้นได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ได้ข้อมูลความรู้ที่เป็นปัจจุบัน และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานได้

แนวทางการประยุกต์ใช้กับหัวข้อ 1.4 การคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและการมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาประเทศตามทิศทางยุทธศาสตร์

Workplace Collaboration & Networking

การสร้างความร่วมมือของบุคลากรและเครือข่ายในการเฝ้าระวังผลกระทบเชิงลบต่อสังคม จะช่วยให้การป้องกันแก้ไขปัญหาเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการเฝ้าระวังนั้นทำได้โดยบุคลากรของส่วนราชการ ซึ่งอาจมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการเฝ้าติดตาม เฝ้าระวัง วิเคราะห์ แนวโน้มของผลกระทบ ที่อาจจะเกิดขึ้น และวางแผนการแก้ไข ติดตาม เพื่อให้เหตุการณ์นั้นไม่เกิดขึ้น แต่ในปัจจุบันการเฝ้าระวัง โดยบุคลากรภายในเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่วนราชการจำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือจากเครือข่ายภายนอก ซึ่งเป็นผู้ที่มีความใกล้ชิดกับสังคมหรือประชาชน ทำให้สามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่อาจจะเกิดผลกระทบในเชิงลบของสังคมได้อย่างครบถ้วน ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

แนวทางการสร้างความร่วมมือเพื่อเฝ้าระวังผลกระทบเชิงลบต่อสังคม สามารถดำเนินการ โดยการรับฟังความคิดเห็นของชุมชน ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ถึงความกังวลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของส่วนราชการทั้งในด้านการปฏิบัติการการให้บริการ และผลผลิตของส่วนราชการ ติดตาม ตรวจสอบ ข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัส่วนราชการที่สังคมให้ความสำคัญ และเป็นกังวลกับการดำเนินการของส่วนราชการ หรืออาจใช้กระบวนการประเมินความเสี่ยง เพื่อประเมินถึงความกังวลและผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้ยังสามารถให้หน่วยงานในส่วนราชการทำการประเมินตนเอง (Self Assessment) เพื่อให้พิจารณาถึงการปฏิบัติของหน่วยงาน กระบวนการทำงานที่อาจจะเกิดผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม เนื่องจากหน่วยงานผู้ปฏิบัติจะเป็นผู้ที่เข้าใจ ในรายละเอียดการดำเนินการที่ชัดเจน มีประสบการณ์ และองค์ความรู้ที่จะสามารถประเมินและวิเคราะห์ผลกระทบเชิงลบที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การป้องกันและปรับปรุงเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อสังคม นอกจากนี้การสร้างเครือข่าย และช่องทางในการสื่อสารกับเครือข่ายที่รวดเร็ว เพื่อรับฟังข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ หรือประเด็นสำคัญที่เครือข่ายได้รับที่เกี่ยวกับความกังวลของสาธารณะที่มีต่อส่วนราชการจะช่วยให้การเฝ้าระวัง เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเพื่อให้การสื่อสารข้อมูลสำคัญ องค์ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนราชการควรจัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการจัดเก็บข้อมูลความรู้ รวมถึงใช้ในการติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการกับเครือข่าย อาจทำเป็น Website หรือ Mobile Application เนื่องจากเป็นช่องทางที่สะดวกในการติดต่อและสืบค้นข้อมูล เมื่อส่วนราชการทราบประเด็นความกังวลของสาธารณะแล้ว จึงนำประเด็นความกังวลต่าง ๆ

มาวิเคราะห์ จัดลำดับความสำคัญในการดำเนินการและกำหนดแนวทางการป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบดังกล่าวขึ้นกับสาธารณะ ในบางกรณีอาจจัดให้มีการแถลงข่าว สื่อสารกับสาธารณะและสื่อมวลชน เพื่อให้รับทราบ มีความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติการ การบริการ หรือผลผลิตของส่วนราชการที่เป็นประเด็นสำคัญ หรือที่มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ให้มีความเข้าใจที่ถูกต้อง ไม่คลาดเคลื่อน ซึ่งจะทำให้สาธารณะมีการรับรู้ ปรับตัว รวมถึงการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น Website แผ่นพับ คู่มือ เอกสารแจก เพื่อให้ประชาชน ผู้รับบริการ และสาธารณะเข้าถึงภารกิจ ทิศทางการดำเนินงานของส่วนราชการ การปฏิบัติการ การให้บริการหรือผลผลิต เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนถูกต้อง

กรณีศึกษา :

องค์กรแห่งหนึ่งได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางกฎหมาย ทำให้ผลกำไรลดลง ต้นทุน การผลิตสูงขึ้น ซึ่งถึงแม้ว่าในระยะสั้นองค์กรยังสามารถอยู่รอดได้ไม่ต้องลดเงินเดือนหรือลดจำนวนของพนักงาน แต่ในระยะยาวอาจเกิดปัญหาอื่น หรือสถานการณ์อื่นที่อาจส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กร ทั้งนี้ องค์กรมีฐานการผลิตทั้งที่ส่วนกลาง คือ กทม. และสาขาในภูมิภาค วัตถุประสงค์ที่สำคัญเป็นสินค้าการเกษตรที่ต้องควบคุมคุณภาพอย่างเข้มงวด เนื่องจากส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของสินค้าที่ผลิต

แนวทางการจัดการ

ผู้บริหารระดับสูงทบทวนทิศทางการดำเนินงานขององค์กร โดยพิจารณาข้อมูลจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ทำให้ต้องมุ่งเน้นการขยายตลาดไปยังประเทศเพื่อนบ้านมากขึ้น เนื่องจากตลาดในประเทศเป็นตลาดที่มีการแข่งขันด้านราคาสูง หากยังคงมุ่งเน้นตลาดในประเทศเป็นหลักต่อไปเช่นในอดีต จะมีความยากลำบากเพิ่มมากขึ้นในการทำงาน ทั้งการผลิต การตลาด การจัดซื้อวัตถุดิบ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะเป็นผู้นำด้านการผลิตในกลุ่มประเทศอาเซียน รวมถึงได้ทบทวนนโยบายการดำเนินธุรกิจที่เป็นการร่วมทุนกับองค์กรที่มีการผลิตสินค้าที่เกี่ยวข้องกันอยู่ในห่วงโซ่อุปทานเดียวกัน เพื่อเป็นการลดต้นทุนของวัตถุดิบและนำองค์ความรู้ที่มีอยู่มาใช้ในการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตร่วมกัน นอกจากนี้ได้ทบทวนค่านิยมองค์กร โดยมีค่านิยมที่ปรับเพิ่มมาคือ “การทำงานเป็นทีม” เนื่องจากต้องการการร่วมแรงร่วมใจจากพนักงานทุกคนในการพัฒนาปรับปรุงองค์กร ร่วมกันเผชิญและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นขององค์กร ผู้นำระดับสูงได้ระดมสมอง พนักงานในระดับหัวหน้างานเพื่อร่วมกันคิด ให้ข้อคิดเห็นในการพัฒนาปรับปรุงองค์กรทำให้ได้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในหลากหลายมุมมอง อีกทั้งยังแสดงให้เห็นพนักงานระดับปฏิบัติการเห็นถึงการทำงานเป็นทีมของระดับหัวหน้างาน และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงาน และผู้นำระดับสูงได้สื่อสารทิศทางการดำเนินงานขององค์กรผ่านการประชุมพนักงาน จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ทั้งป้ายประกาศเสียงตามสาย รวมทั้งผ่านทาง Social Media เพื่อให้มีช่องทางที่หลากหลายในการถ่ายทอดทิศทางองค์กรไปยังพนักงานให้ครบถ้วน ครอบคลุมทุกพื้นที่และทุกระดับของพนักงาน อีกทั้งยังถ่ายทอดไปยังผู้ส่งมอบคู่ค้า

ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างครบถ้วนผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น การประชุมร่วมระหว่างองค์กร จดหมาย และ Website ขององค์กร เป็นต้น เพื่อให้ความร่วมมือกับองค์กรในการดำเนินการ เพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ ในองค์กรมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารระดับสูงได้ทบทวนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร โดยมีการกระจายตัวชี้วัดไปยังแต่ละระดับ และเพิ่มเติมให้มีการกำหนดตัวชี้วัดร่วม ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่เกิดจากผลการดำเนินการร่วมกันของหลายหน่วยงาน ส่งผลให้มีการทำงานแบบข้ามสายงานร่วมกันแก้ปัญหาโดยไม่มองเพียงปัญหาของหน่วยงานตนเอง แต่จะเป็นการมองปัญหาในองค์กรรวมที่มีความเชื่อมโยงกัน เกิดความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับค่านิยมที่ผู้บริหารมุ่งเน้นในเรื่องการทำงานเป็นทีมในการติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้าน ผู้นำระดับสูงให้ความสำคัญเกี่ยวกับภาพลักษณ์องค์กรด้าน ความโปร่งใส เนื่องจากเป็นสิ่งที่ทุกประเทศให้ความสำคัญ และนโยบายของรัฐบาลได้มุ่งเน้นเรื่องการป้องกันการทุจริตและคอร์รัปชัน สร้างความโปร่งใสภายในองค์กร โดยได้เน้นย้ำแก่คณะกรรมการกำกับดูแลต่าง ๆ ทั้งด้านจริยธรรม ธรรมาภิบาล เพื่อให้ทบทวนมาตรการและแนวทางในการกำกับดูแลด้านความโปร่งใส ให้มีความเหมาะสมทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันมากขึ้น

ผู้บริหารเห็นความสำคัญขององค์ความรู้ที่เป็น Tacit Knowledge เนื่องจากผลิตสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร จึงมีนโยบายให้คณะทำงานจัดการความรู้ขององค์กรนำไปกำหนดเป็นขอบเขตของความรู้ และใช้เป็นกรอบในการจัดการความรู้ขององค์กร สร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนในการจัดการความรู้ โดยกำหนดให้ทีมงานจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องทำการแลกเปลี่ยน รวบรวมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการเกษตรที่เป็น Tacit Knowledge และยังคงอยู่กับพนักงานแต่ละคน ให้มาเป็นความรู้ขององค์กรที่สามารถเรียกค้นและเข้าถึงได้ง่ายในรูปแบบของ Explicit Knowledge เช่น เอกสาร คู่มือปฏิบัติงาน วิดีโอ เป็นต้น ซึ่งทีมงานจัดการความรู้ได้ใช้วิธีที่หลากหลายในการรวบรวมและแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น จัดประชุมทำ Focus Group เพื่อให้ผู้ที่มีความรู้มาแลกเปลี่ยนให้ข้อมูลทั้งเรื่องการเพาะ การบ่ม การอบ และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องลงพื้นที่ในสาขาต่างจังหวัดเพื่อสัมภาษณ์พนักงานหน้างานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีการบันทึกวิดีโอสาธิตวิธีการปฏิบัติงานในบางเรื่องที่ไม่สามารถอธิบายเป็นตัวอักษรได้ เช่น การปรับตั้งเครื่องบ่ม เครื่องอบ ที่เป็นเครื่องจักรเก่ามีมานานไม่มีคู่มือเครื่องจักร ซึ่งจะทำให้เฉพาะพนักงานบางคนที่มีประสบการณ์เท่านั้น นอกจากนี้ คณะทำงานจัดการความรู้ยังได้จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน โดยเชิญเกษตรกร ประชาชนชาวบ้าน หมออดินอาสา หน่วยงานภาครัฐ เข้ามาร่วมประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งทำให้ได้รับทราบประเด็นความรู้ที่สำคัญที่องค์กร นำมาใช้ต่อยอดกับความรู้ที่มีอยู่เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการดำเนินการที่อาจเป็นผลกระทบเชิงลบกับสังคม ชุมชนที่ตั้งอยู่ใกล้กับองค์กร โดยให้หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน CSR ลงพื้นที่เพื่อสอบถามความคิดเห็น

และความกังวลของชุมชน ว่ามีสิ่งใดที่ส่งผลกระทบต่อในเชิงลบหรือเป็นความกังวลของชุมชน เพื่อนำมาจัดทำแผนในการจัดการป้องกันหรือสร้างความเข้าใจกับชุมชน เพื่อลดผลกระทบและความกังวลที่เกิดขึ้น ซึ่งทำให้ทราบว่าชุมชนมีความกังวลกับสารเคมีที่องค์กรใช้ในการผลิต อาจทำลายสิ่งแวดล้อมของชุมชน ทำให้ทีมงาน CSR ทำการชี้แจงให้ทราบถึงวิธีการจัดการกับสารเคมี รวมถึงให้ความรู้เกี่ยวกับสารเคมีที่ใช้ว่าไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ทำให้ชุมชนคลายความกังวลกับปัญหาดังกล่าว และยังได้สร้างเครือข่ายด้านการเกษตร โดยให้ชาวบ้านหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ ใฝ่ระวัง และสนับสนุนการพัฒนาการเพาะปลูกร่วมกัน ก่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกันขององค์กรและเครือข่าย มีการจัดทำ Mobile Application เพื่อให้เครือข่ายเข้ามาใช้ประโยชน์ทั้งในด้านองค์ความรู้ การสื่อสารระหว่างกัน การแจ้งข่าวสารที่สำคัญ เนื่องจากเป็นช่องทางที่สะดวกรวดเร็ว และสะดวกต่อการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารในยุคปัจจุบัน

กรณีศึกษา :

องค์กรแห่งหนึ่งมีการดำเนินการในลักษณะกึ่งผูกขาด มีคู่แข่งน้อยรายมีส่วนแบ่งทางการตลาดสูง ซึ่งในปัจจุบันยังไม่มีปัญหาที่สำคัญในการดำเนินการ องค์กรยังมีผลกำไรและมีโบนัสให้พนักงานได้อย่างต่อเนื่อง แต่เนื่องจากความไม่มีปัญหาในการดำเนินการทำให้พนักงานในองค์กรมีความรู้สึกถึงความมั่นคงขององค์กรจึงทำงานในลักษณะเดิมหรือปรับปรุงเล็กน้อย น้อย ๆ เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ไม่เกิดบรรยากาศของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เมื่อรับพนักงานใหม่เข้ามาทำให้พนักงานใหม่ไม่เกิดความรู้สึกหรือร้อนในการทำงานหรือพัฒนาตนเองเนื่องจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรไม่มีปัญหาที่จะทำให้เกิดพัฒนาจึงเกิดเป็น Comfort Zone แต่เมื่อดูจากผลประกอบการย้อนหลังขององค์กรจะพบว่า กำไรลดลงอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากต้นทุนการดำเนินการสูงขึ้นทุกปี และคู่แข่งซึ่งถึงแม้ว่าจะมีส่วนแบ่งการตลาดน้อยกว่าแต่กำลังได้รับการกล่าวถึงในทางที่ดีในกลุ่มของลูกค้า มีการขยายกิจการและเติบโตขึ้นอย่างก้าวกระโดด

แนวทางการจัดการ

คณะผู้บริหารระดับสูงประชุมร่วมกันในเวทีการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร พิจารณา สภาพแวดล้อมต่าง ๆ รวมถึงสภาพปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่เกี่ยวกับบุคลากร จึงได้มีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยต้องการจะเป็นผู้นำในกลุ่มอุตสาหกรรมของภูมิภาคเอเชียเพื่อกระตุ้น ส่งเสริม และผลักดัน ยกย่ององค์กรให้มีระบบมาตรฐาน มีขีดความสามารถในการแข่งขันโดยเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ในภูมิภาคเอเชีย จากนั้นมีการกำหนดกลยุทธ์ที่จะพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และกลยุทธ์ในด้านการพัฒนาบุคลากร ส่งผลให้มีการปรับปรุงระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่หลากหลาย มีการอบรมภาคปฏิบัติมากขึ้น ซึ่งจากเดิมการพัฒนาบุคลากรเป็นเพียงการอบรมแบบ Classroom Training เพียงอย่างเดียว ซึ่งหลังจากที่มีการพัฒนาหลักสูตรการอบรม

ให้เป็นภาคปฏิบัติ โดยจะมีหลักสูตรต่าง ๆ เช่น การปรับปรุงกระบวนการ การจัดการความรู้ การสร้างนวัตกรรมในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งในช่วงแรกวิทยากรที่ปรึกษาจะเป็นผู้เข้ามาให้ความรู้ และติดตามผลการปฏิบัติ ให้คำแนะนำแก่พนักงานในการดำเนินการ เนื่องจากพนักงานยังไม่คุ้นเคยกับการปรับปรุงหรือการดำเนินการต่าง ๆ ที่เป็นการพัฒนาปรับปรุงงาน โดยส่วนหนึ่งจะคิดว่าเป็นงานเพิ่ม หรือภาระในการทำงาน

เมื่อผู้บริหารติดตามการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ทราบปัญหา อุปสรรค ในการดำเนินการ จึงเข้ามาร่วมส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินการด้วยตนเอง เป็นผู้ให้คำแนะนำ เพิ่มเติมแก่พนักงานในการพัฒนา ปรับปรุงองค์กร เป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินการ ซึ่งทำให้พนักงานเข้าใจ และให้ความสำคัญในการพัฒนาปรับปรุงองค์กร ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรดีขึ้นเมื่อมีการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารได้เห็นนโยบายที่จะเชื่อมโยงการปรับปรุงกระบวนการกับการจัดการความรู้ขององค์กร โดยให้หน่วยงานหรือผู้ที่ปรับปรุงกระบวนการทำงาน ถอดบทเรียนแห่งความสำเร็จที่ได้ดำเนินการ และนำมาเผยแพร่ให้กับพนักงานและหน่วยงานอื่น ๆ ส่งผลให้เกิดการต่อยอดความรู้ในองค์กร ซึ่งในปัจจุบันได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการจัดเก็บ รวบรวม และเรียกค้น ทำให้พนักงานมีความสะดวกในการนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานมากขึ้น ให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการพัฒนาปรับปรุงองค์กรเพิ่มมากขึ้นเมื่อพนักงานให้ความร่วมมือในการพัฒนาภายในองค์กรให้ดีขึ้นแล้ว ผู้บริหารพบว่าการที่จะเป็นผู้นำในภูมิภาคเอเชีย การดำเนินการภายในองค์กรเพียงอย่างเดียวอาจไม่สามารถที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ หากสังคมและชุมชนรอบข้างไม่ให้การยอมรับและต่อต้าน ผู้บริหารจึงกำหนดให้มีการดำเนินการด้าน CSR อย่างเป็นระบบให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและสังคมรอบข้าง โดยกำหนดกิจกรรมในการดำเนินการร่วมกับสังคมและชุมชนรอบข้าง จัดอบรมให้ความรู้เทคนิคต่าง ๆ ในการทำงาน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อคนในชุมชนที่จะนำความรู้ไปใช้ในการทำงานหรือสมัครงาน โดยร่วมมือกับหน่วยงานราชการหรือภาคเอกชนใกล้เคียงในการดำเนินการ เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ซึ่งการบำเพ็ญตน ให้เป็นประโยชน์ต่อสังคมและชุมชน ไม่เพียงแต่สังคมและชุมชนเท่านั้นที่ได้รับประโยชน์ องค์กรก็ได้ประโยชน์จากความรู้ ข้อคิดเห็นและข้อสังเกตต่าง ๆ จากหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน หรือแม้กระทั่งจากชุมชนที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงองค์กรได้

Key Message

- 1.1 ระบบการนำองค์การที่ยั่งยืน การสร้างองค์กรให้มีความยั่งยืนของผู้นำระดับสูง ผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองภารกิจ และหน้าที่ของส่วนราชการ และถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
- 1.2 การป้องกันทุจริต การกำกับดูแลส่วนราชการให้มีความโปร่งใสป้องกันการเกิดทุจริต ตามหลักธรรมาภิบาล มีระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพสามารถนำไปปฏิบัติได้ทั่วทั้งองค์กร
- 1.3 การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านการมีส่วนร่วม ผู้นำของส่วนราชการสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากร และเครือข่ายภายนอก ให้มีความเข้าใจแนวทางการทำงานของส่วนราชการ ให้ความร่วมมือในการดำเนินการ และสร้างกลไกในการประสานความร่วมมือกันในการทำงานระหว่างกัน
- 1.4 การคำนึงผลกระทบต่อส่วนรวมและการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ประเทศ การให้ความสำคัญกับความสำเร็จของผลการดำเนินการของส่วนราชการ โดยมีการติดตามและวัดผล ตัวชี้วัดที่สำคัญอย่าง ต่อเนื่อง และประเมิน ติดตามโครงการ กระบวนการ และยุทธศาสตร์ ที่อาจดำเนินการไปแล้วอาจมีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม

การต่อยอดสู่ระดับก้าวหน้า (Advance) อย่างต่อเนื่อง

เครื่องมือ	คำอธิบาย
Actionable KPI	การออกแบบตัวชี้วัดให้มีความชัดเจน สนับสนุนการปฏิบัติจริงที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของการดำเนินการตามที่ได้วางแผนไว้

แนวทางการประยุกต์ใช้เครื่องมือกับหัวข้อ 1.1 ระบบการนำองค์การของส่วนราชการ

Actionable KPI

หลังจากที่ผู้นำระดับสูงได้กำหนด/ทบทวนวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติแล้ว จะทำให้ส่วนราชการมีทิศทางในการดำเนินการที่สอดคล้อง และสนับสนุนการบรรลุยุทธศาสตร์และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ การดำเนินการต่าง ๆ ของส่วนราชการตาม โครงการ/แผนงานที่เกิดขึ้นจะไม่เพียงตอบสนองภารกิจของหน่วยงานเท่านั้น แต่จะช่วยให้เกิดการบูรณาการในภาพรวมของส่วนราชการ ของประเทศที่เกี่ยวข้องกัน การกำหนดยุทธศาสตร์และแผนงานโครงการต่าง ๆ จะต้องพิจารณาถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งในเชิงบวกและเชิงลบไปในคราวเดียวกัน เพื่อสร้างความมั่นใจว่า การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ของส่วนราชการจะไม่สร้างผลกระทบในเชิงลบต่อสังคมทั้งทางตรง

และทางอ้อม เพื่อให้สามารถวัดผลของความสำเร็จของยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ ผู้นำระดับสูง จะกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ติดตามความสำเร็จของยุทธศาสตร์ตามวิสัยทัศน์ ภารกิจของส่วนราชการ ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นอาจเป็นทั้งตัวชี้วัดที่เกี่ยวกับการเงินและตัวชี้วัดที่ไม่เกี่ยวกับการเงิน ตัวชี้วัดจะถูกรวบรวมและรายงานผลไว้ในระบบสารสนเทศขององค์กร เพื่อให้ผู้นำระดับสูง สามารถติดตามความคืบหน้าได้ตลอดเวลา นอกเหนือจากการติดตามจากการประชุมทบทวน ผลการดำเนินงานตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งจะทำให้มีข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน นำไปสู่ การตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันทีที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ตัวชี้วัด ที่สำคัญที่กำหนดและนำมาใช้ในการติดตาม เช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ความผูกพัน และความพึงพอใจของบุคลากร ผลการกำกับดูแลองค์กร การเบิกจ่ายงบประมาณ เป็นต้น

ผู้นำระดับสูงผลักดันให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ โดยการถ่ายทอดตัวชี้วัดขององค์กรไปสู่ระดับต่าง ๆ จนถึงระดับบุคคล และกำกับติดตาม ส่งเสริม แนะนำให้บุคลากรมีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ โดยตัวชี้วัดดังกล่าวจะถูกถ่ายทอด เป็นลำดับชั้นไปสู่สายงาน ฝ่าย กอง แผนก และบุคคล ในการถ่ายทอดตัวชี้วัดตามลำดับชั้นนั้น อาจทำได้โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด ของสายงาน กำหนดเป็นบันทึกข้อตกลงการดำเนินการ (Performance Agreement : PA) และถ่ายทอดไปยังระดับฝ่าย กอง แผนก และบุคคล ด้วยวิธีดังที่กล่าวมาหรือตามความเหมาะสม ของแต่ละระดับขึ้นอยู่กับการพิจารณาร่วมกันของผู้บริหารในแต่ละระดับที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะทำให้ เกิดการบูรณาการกันทั่วทั้งส่วนราชการ ทำให้บุคลากรทุกคนในทุกหน่วยงานมีการดำเนินการ ที่สอดคล้องกันและมุ่งสู่ความสำเร็จเดียวกัน คือการบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ ของส่วนราชการ

แนวทางการประยุกต์ใช้เครื่องมือกับหัวข้อ 1.2 การป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส

Actionable KPI

นอกจากจะใช้ตัวชี้วัดในการวัดผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ โครงการ/แผนงาน แล้วยังสามารถนำตัวชี้วัดมาใช้ในการตรวจติดตาม ป้องกันการทุจริตและปรับปรุงได้ โดยผู้นำ ระดับสูงกำหนดตัวชี้วัดที่จะนำมาใช้ทั้งตัวชี้วัดที่มาจากภายในส่วนราชการ ซึ่งอาจกำหนดมาจาก ผลการประเมินตนเองด้วยการควบคุมภายใน (Control Self Assessment) ผลการตรวจ ประเมินภายในตามระบบมาตรฐานคุณภาพต่าง ๆ ที่ส่วนราชการประยุกต์ใช้ ผลการตรวจ ประเมินจากหน่วยงานตรวจสอบภายในหรือข้อเสนอแนะจากบุคลากรภายในส่วนราชการ และตัวชี้วัดที่มาจากภายนอกส่วนราชการ เช่น ข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลประเมินระดับคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงาน ผลสำรวจความคิดเห็นของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับการทุจริตและความโปร่งใสของส่วนราชการ เป็นต้น

แนวทางการประยุกต์ใช้กับหัวข้อ 1.3 การมุ่งเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ ผ่านการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในและภายนอก

Actionable KPI

การนำระบบ KPI มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อมุ่งเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการนั้น ผู้นำระดับสูงจะแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของข้อมูล การวัด การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน โดยในการดำเนินการต่าง ๆ จะต้องมีเหตุผลหรือหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ชัดเจน ประกอบการตัดสินใจ การประชุม การนำเสนอผลการดำเนินการรวมถึงการนำความต้องการ ความคาดหวังของประชาชนผู้รับบริการมากำหนดเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในระดับบุคคล เพื่อให้มีความสำคัญและใส่ใจในการปฏิบัติและติดตาม วัดผลพฤติกรรมของบุคลากร ให้สามารถทราบถึงความคืบหน้าและผลการดำเนินการ อาจเป็นการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในทุกระดับเกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร การนำผลการประเมิน Competency ของบุคลากรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรมาพิจารณาเป็นต้น และผู้นำระดับสูงจะต้องนำผลจากการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ ผลการทบทวนตัวชี้วัดผลการดำเนินการมาวิเคราะห์และทำการปรับปรุง โดยเรื่องใดที่ยังมีผลการดำเนินการต่ำกว่าเป้าหมายหรือต่ำกว่าคู่เทียบมาก และมีความจำเป็นต้องปรับปรุง เพื่อให้ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นอย่างก้าวกระโดด ผู้นำจะสั่งการให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปพิจารณาปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมหรือตั้งคณะทำงาน /หน่วยงานเฉพาะกิจ เพื่อปรับปรุง และผลักดันให้เกิดนวัตกรรม เนื่องจากการนำผลการดำเนินการไปปรับปรุงตามวิธีการปกติ อาจไม่เพียงพอที่จะทำให้ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นอย่างก้าวกระโดด จะเป็นที่ต้องใช้นวัตกรรมในการดำเนินการ เพื่อให้เห็นผลได้อย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน รวดเร็ว

แนวทางการประยุกต์ใช้กับหัวข้อ 1.4 การคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและการมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาประเทศตามทิศทางยุทธศาสตร์

Actionable KPI

การกำหนดตัวชี้วัดสามารถนำมาใช้กับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบต่อสังคม อันมาจากการดำเนินการตามยุทธศาสตร์และแผนงานโครงการของส่วนราชการ โดยการกำหนดตัวชี้วัดและกระบวนการในการรายงานและติดตามการดำเนินงานของส่วนราชการ ส่วนราชการต้องพิจารณาประเด็นที่เป็นผลกระทบต่อสังคม ซึ่งพิจารณาจากประเด็นข้อร้องเรียนจากหน่วยงานภายนอกที่เป็นเรื่องส่งผลกระทบต่อในวงกว้าง เป็นข่าวในสื่อสาธารณะ และเป็นเรื่องที่สังคมให้ความสำคัญ สนใจและติดตาม กำหนดช่องทางในการรับเรื่องที่เป็นผลกระทบต่อสังคมให้ชัดเจน โดยอาจใช้ช่องทางในการรับเรื่องร้องเรียน หรือช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ขององค์กร และอาจใช้กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนในการจัดการผลกระทบต่อสังคม แต่จะต้องมีขั้นตอนที่ รวดเร็ว และมีการแก้ไข เยียวยาอย่างเร่งด่วน เพื่อให้ผู้ได้รับผลกระทบ

ได้รับการบรรเทา แก้ไขอย่างรวดเร็ว จากนั้นจึงวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่ทำให้เกิดผลกระทบเชิงลบดังกล่าว และกำหนดแนวทางการแก้ไข ปรับปรุง ติดตามผล เฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง จนมั่นใจได้ว่าเรื่องดังกล่าวได้ถูกแก้ไขจนหายขาด ไม่สามารถที่จะเกิดขึ้นและสร้างผลกระทบเชิงลบให้กับสังคมได้อีกต่อไป โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดที่ใช้ในการติดตาม เช่น การแจ้งปัญหาจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนครั้งที่เกิดผลกระทบเชิงลบต่อสังคม ความสำเร็จของการจัดการผลกระทบเชิงลบต่อสังคม เป็นต้น ซึ่งจะนำไปสู่การติดตามผลกระทบเชิงลบด้วยความรวดเร็ว ซึ่งส่วนราชการจะต้องนำเทคโนโลยีการสื่อสารและดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ในการติดตามตัวชี้วัดและเหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบเชิงลบ และสร้างเครือข่ายที่ช่วยเฝ้าระวังผลกระทบเชิงลบ ร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา เพื่อให้การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างครอบคลุม ครบถ้วน รวดเร็ว ทันทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

กรณีศึกษา :

องค์กรแห่งหนึ่งผลิตสินค้าทางด้านยาและเวชภัณฑ์ มีคำสั่งซื้อและปริมาณการผลิตเป็นจำนวนมาก มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ แต่ในปัจจุบันสถานการณ์การแข่งขันมีสูงขึ้น มีบริษัทผู้ผลิตรายใหญ่ และรายย่อยเกิดมากขึ้น และมีบริษัทนำเข้านำเข้าจากต่างประเทศเข้ามาเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดการแข่งขัน ในด้านราคาสูงมาก ซึ่งการเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ทำให้มีต้นทุนที่สูงทั้งต้นทุนการผลิต ต้นทุนด้านพนักงาน ค่าล่วงเวลา ทำให้องค์กรมีความจำเป็นที่ต้องลดต้นทุน เพื่อให้ราคายาสามารถแข่งขันกับบริษัทคู่แข่งรายย่อย และสินค้านำเข้าจากต่างประเทศ

แนวทางการจัดการ

ผู้บริหารระดับสูงได้ทบทวนนโยบายและทิศทางการดำเนินงาน เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดใหญ่จึงได้นำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านสาธารณสุข มาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา และเมื่อได้ศึกษาตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ ผู้บริหารพบว่าตัวชี้วัดที่ให้ความสำคัญกับสมุนไพรแผนไทย การพัฒนาเมืองสมุนไพร ประกอบกับในปัจจุบันประชาชนให้ความสำคัญกับการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือกมากขึ้น ใส่ใจและให้ความสำคัญกับยาสมุนไพรที่ไม่เป็นอันตรายและส่งผลกระทบต่อข้างเคียงกับสุขภาพ ทำให้ผู้บริหารระดับสูงมีการกำหนดยุทธศาสตร์ในด้านการพัฒนาสมุนไพรอย่างครบวงจร เพื่อให้องค์กรมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายมากขึ้น สามารถนำความรู้ของท้องถิ่นมาใช้ในการแข่งขันกับบริษัทต่างชาติ และได้มีการกำหนดแผนปฏิบัติการตัวชี้วัดในการพัฒนาสมุนไพรร่วมกับชุมชน เพื่อดึงองค์ความรู้ที่สั่งสมของเกษตรกร หรือผู้เชี่ยวชาญยาแผนไทย มาร่วมกันพัฒนาด้านสมุนไพร โดยได้เข้าไปส่งเสริมเกษตรกรของชุมชน ในพื้นที่ต่าง ๆ เพื่อให้ปลูกสมุนไพร และรับซื้อสมุนไพรมาใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิต ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ได้ทำการคิดค้นยาสมุนไพรร่วมกับผู้เชี่ยวชาญยาแผนไทย ทำให้ได้ยาที่มีคุณภาพโดยใช้เทคโนโลยีการผลิตขั้นสูงที่องค์กรมีอยู่ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตต่ำ และได้ยาที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของประชาชน

ผู้บริหารระดับสูงได้ถ่ายทอดนโยบายไปสู่ส่วนงานต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม โดยถ่ายทอดไปยังแต่ละระดับจนถึงระดับบุคคล จัดทำ Performance Agreement (PA) เพื่อเป็นข้อตกลงในการดำเนินการร่วมกัน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายอย่างสอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน มีการจัดทำ Individual KPI และทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) เพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องในด้านสมุนไพรร เพื่อให้ความรู้ ทักษะที่สามารถรองรับยุทธศาสตร์ขององค์กรในด้านสมุนไพรร เนื่องจากยุทธศาสตร์ด้านสมุนไพรรจะต้องมีการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอกเพิ่มมากขึ้น ผู้บริหารระดับสูงจึงให้ความสำคัญกับความโปร่งใสในการติดต่อและประสานงาน ไม่ให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์หรือการทุจริตต่าง ๆ จึงได้กำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการติดตามการดำเนินการ โดยมีการทบทวนตัวชี้วัดในด้านภาพลักษณ์และความโปร่งใส ซึ่งได้เพิ่มเติมให้มีการสำรวจความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการทุจริตและความโปร่งใส เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการดำเนินการ ทั้งการส่งเสริมและการลงโทษเพื่อให้งานด้านสมุนไพรรประสบความสำเร็จ ผู้บริหารระดับสูงได้ตั้งคณะทำงานข้ามสายงานที่ประกอบไปด้วยบุคลากรจากหลากหลายหน่วยงาน เข้ามาเป็นทีมในการพัฒนาและส่งเสริม ประสานงานด้านสมุนไพรร โดยจะเป็นทีมงานที่ช่วยในการสนับสนุนนโยบายของผู้บริหารระดับสูง นำนโยบายไปถ่ายทอดยังบุคลากรในหน่วยงานตนเองที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีความเข้าใจทิศทางการดำเนินการขององค์กร และสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกัน รวมถึงมีส่วนร่วมในการสนับสนุนยุทธศาสตร์ด้านสมุนไพรรขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของคณะทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร นำผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดของคณะทำงานไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของระบบ Performance Management และเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจขององค์กร ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กร มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพิ่มมากขึ้น

ในส่วนของการลดต้นทุนการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงได้ดำเนินการควบคุมไปกับการพัฒนาด้านสมุนไพรร โดยกำหนดนโยบายในการลดต้นทุนเพื่อให้พนักงานนำไปปฏิบัติ โดยให้แต่ละหน่วยงานพิจารณาลักษณะการทำงานของหน่วยงานตนเอง และแสดงให้เห็นว่าหน่วยงานมีการลดต้นทุนการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ทำให้แต่ละหน่วยงานมีการกำหนดตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงและสอดคล้องกับการลดต้นทุน เช่น หน่วยงานผลิตกำหนดตัวชี้วัดเป็นเรื่องของการลดมูลค่าการสูญเสียจากการผลิต หน่วยงานสนับสนุนหรือหน่วยงานที่อยู่ในสำนักงาน กำหนดตัวชี้วัดเป็นมูลค่าของค่าน้ำ ค่าไฟที่ประหยัดได้ ค่าวัสดุ อุปกรณ์สำนักงาน เป็นต้น

ผู้บริหารยังให้ความสำคัญกับการดำเนินการที่อาจเป็นผลกระทบเชิงลบกับสังคม ชุมชนที่เข้าไปส่งเสริมการปลูกสมุนไพรร โดยให้หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน CSR ลงพื้นที่เพื่อสอบถามความคิดเห็นและความกังวลของชุมชน ในกรณีที่องค์กรเข้าไปเสริมสร้าง

การปลูกสมุนไพรมีสิ่งใดที่ส่งผลกระทบต่อในเชิงลบ หรือเป็นความกังวลของชุมชน เพื่อนำมาจัดทำแผนในการจัดการป้องกัน หรือสร้างความเข้าใจกับชุมชน เพื่อลดผลกระทบและความกังวลที่เกิดขึ้น และยังได้สร้างเครือข่ายด้านสมุนไพร โดยให้ชาวบ้านหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ เฝ้าระวัง และสนับสนุนการพัฒนาสมุนไพรร่วมกัน ก่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกันขององค์กรและเครือข่าย มีการจัดทำ Mobile Application เพื่อให้เครือข่ายเข้ามาใช้ประโยชน์ทั้งในด้านองค์ความรู้ การสื่อสารระหว่างกัน การแจ้งข่าวสารที่สำคัญ เนื่องจากเป็นช่องทางที่สะดวกรวดเร็ว และสะดวกต่อการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารในยุคปัจจุบัน มีการกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ในการติดตามผลกระทบเชิงลบต่อสังคม โดยมอบหมายให้ฝ่ายอำนวยการ และสื่อสารองค์กร เป็นผู้ติดตามข้อมูลทั้งจากข้อร้องเรียน จากข่าวที่เป็นสื่อสาธารณะ จากการลงพื้นที่เยี่ยมเยียนชุมชน เป็นต้น และนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัดขององค์กร

Key Message

- 1.1 ระบบการนำองค์กรที่ยั่งยืน การกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนยุทธศาสตร์และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- 1.2 การป้องกันทุจริต การประเมินประสิทธิผลและตัววัดการป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และเปิดเผยผลการดำเนินการสู่สาธารณะ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและไว้วางใจส่วนราชการ
- 1.3 การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านการมีส่วนร่วม การผลักดันให้เกิดการปรับปรุงงานที่มากขึ้น โดยการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย เพื่อผลักดันผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น กระตุ้น ส่งเสริมผลักดันให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการและการบริการผ่านเครือข่ายภาคเอกชนให้เกิดนวัตกรรมของกระบวนการและการบริการ
- 1.4 การคำนึงผลกระทบต่อส่วนรวมและการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ประเทศ การติดตามผลกระทบเชิงลบด้วยความรวดเร็ว โดยนำเทคโนโลยีการสื่อสารและดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ และการสร้างเครือข่ายที่ช่วยเฝ้าระวังผลกระทบเชิงลบเพื่อให้การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันทั่วทั้งที่ และมีประสิทธิภาพ

การมุ่งสู่ระดับเกิดผล (Significance) อย่างยั่งยืน

เครื่องมือ	คำอธิบาย
Workplace Collaboration & Networking	การสื่อสารและสร้างความร่วมมือของบุคลากรและเครือข่ายภายนอก โดยใช้ Social Media เป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการติดต่อสื่อสาร สนับสนุนการแลกเปลี่ยนข่าวสารที่รวดเร็วฉับไว เชื่อมต่อเข้ากับข้อมูลส่วนตัวที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน สนับสนุนการทำงานเป็นทีม เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงการใช้ในการสร้างความมีส่วนร่วมของเครือข่ายให้ช่วยในการดำเนินการเพื่อบรรลุภารกิจของส่วนราชการ
Enterprise Knowledge Management	การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ โดยมีระบบการจัดเก็บข้อมูลภายในองค์กรที่เป็นมาตรฐานเดียวเหมาะสำหรับการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ต้องใช้บ่อยและมีผู้ใช้จำนวนมาก โดยข้อมูลจะอัปเดตตลอดเวลา และค้นหาได้ง่าย นำไปสู่การต่อยอดความรู้ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ

แนวทางการประยุกต์ใช้เครื่องมือกับหัวข้อ 1.1 ระบบการนำองค์การของส่วนราชการ

Workplace Collaboration & Networking

การสร้างความร่วมมือของบุคลากรในส่วนราชการเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินการบรรลุตามภารกิจ ความร่วมมือจะเกิดขึ้นได้นั้นบุคลากรต้องมีกรอบแนวคิดหรือแนวทางการปฏิบัติที่ถูกหล่อหลอมให้เป็นแนวทางเดียวกัน รวมถึงต้องมีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ท่วงถึง ทันเหตุการณ์ โดยในปัจจุบันพฤติกรรมของคนได้เปลี่ยนไป มีการใช้ Social Media กันมากขึ้น ดังนั้นการสื่อสารเพื่อสร้างความร่วมมือของบุคลากร จึงต้องเน้นที่ใช้ Social Media เช่นกัน โดย Social Media ที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย เช่น Website, Intranet ภายในองค์กร Mobile Application ต่าง ๆ เป็นต้น การทำให้บุคลากรมีกรอบแนวคิดและพฤติกรรมที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน สามารถทำได้โดยใช้แนวทางการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่วนราชการใช้อยู่ ซึ่งการนำแนวทางดังกล่าวมาประยุกต์ใช้อาจทำได้โดยผู้นำระดับสูงทบทวนวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน พิจารณาว่าในปัจจุบันส่วนราชการมีวัฒนธรรมอย่างไร ทั้งพฤติกรรมที่พึงประสงค์และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เพื่อให้ทราบสถานะปัจจุบันของวัฒนธรรมองค์กรว่าวัฒนธรรมใดที่เป็นสิ่งที่ดีที่ควรส่งเสริม ผลักดันให้มีการประพฤติปฏิบัติต่อไป รวมถึงต่อยอดไปสู่วัฒนธรรมที่พึงประสงค์อื่น และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ที่จะต้องพยายามทำให้หมดไปจากส่วนราชการ ทั้งนี้เนื่องจากหากปล่อยให้วัฒนธรรมไม่พึงประสงค์มีอยู่ ไม่เพียงแต่จะทำให้ขีดขวางการพัฒนาองค์กรแล้ว จะทำให้บุคลากรใหม่ที่เข้ามาถูกกลืนเข้าไปกับวัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งหากเป็นเช่นนี้ จะยิ่งทำให้การปรับเปลี่ยนหรือผลักดันวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปได้ยากมากยิ่งขึ้น โดยวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ที่ควรผลักดันส่งเสริม เช่น การร่วมมือกันของบุคลากร การเปิดใจแบ่งปัน

ความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานให้แก่เพื่อนร่วมงานทั้งในหน่วยงานตนเองและข้ามหน่วยงาน การสื่อสารที่เปิดกว้างและเป็นแบบสองทิศทาง การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และนวัตกรรมของบุคลากร การให้ความสำคัญกับข้อมูลสารสนเทศ การวัดผลงานที่ชัดเจน ในการปฏิบัติงาน รวมถึงการให้ความสำคัญและมุ่งประโยชน์กับลูกค้าหรือประชาชน เป็นต้น ส่วนวัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์ที่ควรขจัดให้หมดไป เช่น การไม่ตรงต่อเวลา การทำงานเฉพาะตามคำสั่ง การวางเฉยนิ่งดูคายนงานส่วนรวมหรืองานใหม่ ๆ ที่ต้องใช้ความพยายามมากกว่าปกติ การยึดถือความสะดวกสบายส่วนตนในการทำงาน เป็นต้น รวมทั้งอาจพิจารณาค่านิยมองค์กรที่กำหนดไว้ ทบทวนปรับปรุงค่านิยมให้ครบถ้วน ครอบคลุม เพื่อนำไปสู่วัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ของส่วนราชการ จากนั้นจึงพิจารณากิจกรรมที่ดำเนินการในการส่งเสริมค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร โดยค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรแต่ละลักษณะต้องใช้การผลักดันส่งเสริมที่แตกต่างกัน เช่น

- การเสริมสร้างการทำงานร่วมกันแบบข้ามสายงาน จัดตั้งคณะทำงานที่ประกอบไปด้วยตัวแทนจากหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมมือกันในการแก้ปัญหา ปรับปรุงงานหรือดำเนินโครงการต่าง ๆ ของส่วนราชการ
- กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานร่วม ที่ต้องเกิดจากผลการดำเนินงานของทุกหน่วยงานหรือบุคลากรทุกคน เพื่อให้ร่วมมือและดำเนินการให้บรรลุผลตามตัวชี้วัด
- ส่งเสริมการจัดการความรู้ โดยผู้นำระดับสูงปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการแลกเปลี่ยน แบ่งปัน ความรู้ และกำกับ ติดตาม ให้ความสำคัญอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่องและจริงจัง
- สร้างช่องทาง เวทีที่จะให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา และผู้นำเปิดใจรับฟังความคิดเห็นดังกล่าว ไม่ปิดกั้นความคิดเห็นของพนักงาน
- สื่อสารข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ในองค์กรอย่างตรงไปตรงมา เปิดเผย เพื่อให้บุคลากรรับทราบ และเห็นตัวอย่างของการเปิดเผยข้อมูล เปิดกว้างทางความคิด
- ส่งเสริมและจัดกิจกรรมการปรับปรุงต่าง ๆ กิจกรรมข้อเสนอแนะ การสร้างนวัตกรรม
- ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลของการปรับปรุงต่าง ๆ ให้บุคลากรรับทราบ เพื่อนำไปต่อยอดทางความคิด และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นในการทำงาน
- จัดทำคู่มือ วิธีปฏิบัติงานที่ได้นำความต้องการของประชาชนมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการออกแบบกระบวนการทำงาน เพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวถูกปลูกฝังอยู่ในงานประจำ สามารถตรวจสอบ กำกับติดตามจากหัวหน้างานและผู้ตรวจสอบทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงานได้

Enterprise Knowledge Management

การนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในการนำองค์กรของส่วนราชการในระดับเกิดผลนั้น กิจกรรมการจัดการความรู้ หัวข้อของการจัดการความรู้นั้นจะต้องนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ผู้นำระดับสูงจะต้องเป็นแบบอย่างของการแลกเปลี่ยนความรู้ กำหนดวิสัยทัศน์หรือนโยบายการจัดการความรู้ ที่เน้นการนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในการทำงาน มีการจัดทำ

แผนยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินการของบุคลากร ทั้งทั้งส่วนราชการ ซึ่งจะทำให้การจัดการความรู้ไม่เพียงกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วไป ในการทำงานเท่านั้น ความรู้ที่นำมาแลกเปลี่ยนจะต้องเป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องซึ่งสนับสนุน การให้บริการที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวัง ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถวัดผลได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ซึ่งอาจวัดจากการบรรลุ ตามตัวชี้วัดที่สำคัญของกระบวนการทำงาน

นอกจากนี้ผู้นำระดับสูงยังสามารถใช้แนวทางของการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนา ผู้นำต้นแบบ เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ สามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดนโยบายในการคัดเลือกและเกณฑ์การพัฒนาผู้นำต้นแบบ เพื่อให้มีแนวทาง การดำเนินการที่ชัดเจน ยุติธรรม โปร่งใส สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ โดยประเด็นที่ควรพิจารณา เช่น ความสามารถ จริยธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส โอกาส และแนวโน้มความสำเร็จในการพัฒนา ประสิทธิภาพและอายุงานที่เหลือในองค์กร รวมถึงวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ เป็นต้น

จากนั้นบททวนรายชื่อและคัดเลือกกลุ่มผู้นำต้นแบบตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยควร จะให้ครอบคลุมครบถ้วนทุกตำแหน่งที่สำคัญ ประเมินความสามารถของกลุ่มผู้นำต้นแบบที่จะ พัฒนา และแจ้งข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้รับทราบ เพื่อเป็นข้อมูลให้แก่ผู้ถูกประเมินนำไป พิจารณาปรับปรุง จัดทำแผนพัฒนาผู้นำต้นแบบ โดยในการจัดทำแผนพัฒนานั้นผู้นำระดับสูง ต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการให้คำแนะนำและจัดทำแผนพัฒนาร่วมกับกลุ่มผู้นำที่จะพัฒนาหรือ กับหน่วยงานด้านพัฒนาบุคลากรอาจทำเป็น Individual Development Plan เพื่อระบุ หัวข้อประเด็นสำคัญ วิธีการ ประเมินผล เป็นต้น เพื่อให้สามารถติดตามความคืบหน้า ในการพัฒนาได้อย่างเหมาะสม และดำเนินการพัฒนาผู้นำต้นแบบ โดยผู้นำระดับสูงจะต้องเข้ามา มีส่วนร่วมในการเป็นที่เลี้ยงหรือ Coach ในการพัฒนาตามแผนการพัฒนาที่ได้กำหนดไว้ เพื่อ ให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่สำคัญในบางเรื่องที่ไม่สามารถเขียนอธิบายเป็นคู่มือหรือ เอกสารได้ โดยในการพัฒนาอาจเป็นการให้กลุ่มผู้นำต้นแบบเข้ามาร่วมดำเนินการไปพร้อมกับ ผู้นำระดับสูงในกิจกรรม หรืองานสำคัญต่าง ๆ เพื่อให้เห็นหลักการคิด วิธีการตัดสินใจ หรือ แนวทางการดำเนินการที่เกิดขึ้นจริง และสุดท้ายผู้นำระดับสูงทำการติดตามความคืบหน้าของ การพัฒนาผู้นำ โดยพิจารณาจากแผนการพัฒนา ผลลัพธ์ของการดำเนินการ ตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ รวมไปถึงการสังเกตระหว่างเข้าเป็นที่เลี้ยงหรือการ Coaching ภาคปฏิบัติ และประเมินผล การพัฒนาผู้นำต้นแบบ พร้อมทั้งแจ้งผลให้ทราบเป็นระยะเพื่อทำการปรับปรุงให้ได้ ตามแผนการพัฒนา ในการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ส่วนราชการจะต้องพิจารณาต่อยอดความรู้ที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดเป็นนวัตกรรมของกระบวนการ ทำงานและการให้บริการ โดยส่วนราชการจะต้องพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ให้ฝังอยู่ ในการทำงานประจำของบุคลากร ผู้ที่เกี่ยวข้องเห็นประโยชน์และคุณค่าของการจัดการความรู้

จนเกิดเป็นวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในส่วนราชการ ซึ่งจะส่งผลให้ได้องค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์และสามารถนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้ รวมถึงส่วนราชการควรกำหนดแนวทางที่จะใช้ในการค้นหาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของกิจกรรม/กระบวนการทำงานต่าง ๆ โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศที่ชัดเจนตามความเหมาะสมของส่วนราชการ ซึ่งเมื่อนำการปฏิบัติที่เป็นเลิศมาต่อยอด ขยายผล เน้นย้ำในกระบวนการจัดการความรู้ทั้งการแลกเปลี่ยนและการใช้ประโยชน์ ก็จะช่วยส่งผลให้เกิดการสร้างนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

แนวทางการประยุกต์ใช้เครื่องมือกับหัวข้อ 1.2 การป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส และหัวข้อ 1.4 การคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและการมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ ที่นำไปสู่การพัฒนาประเทศตามทิศทางการยุทธศาสตร์

Enterprise Knowledge Management

การนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในการป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใสในระดับเกิดผลนั้น จะต้องมีการกำหนดหัวข้อของความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันทุจริตและความโปร่งใส การจัดการกับผลกระทบเชิงลบต่อสังคมให้เป็นหนึ่งในหัวข้อความรู้ที่สำคัญ ซึ่งเมื่อได้ทิศทางของการจัดการความรู้ที่ชัดเจนแล้ว หากส่วนราชการใดใช้ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices) เป็นเครื่องมือหนึ่งของการจัดการ ความรู้ ก็จะสามารถนำมาใช้เป็นหัวข้อในการรวบรวม จัดเก็บ แลกเปลี่ยนความรู้ ทีมงานจัดการความรู้ของส่วนราชการก็จะกำหนดเป็นกรอบการดำเนินการให้แต่ละหน่วยงานในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเมื่อทั้งส่วนราชการมีการสร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ และนำความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันการทุจริตและสร้างความโปร่งใสไปปฏิบัติ เกิดการต่อยอดความรู้ที่นำไปสู่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันการทุจริตและสร้างความโปร่งใส และการจัดการผลกระทบเชิงลบต่อสังคม

นอกจากนี้ส่วนราชการควรเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับหน่วยงานอื่น โดยทำการแลกเปลี่ยนความรู้ หรือวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศให้กับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในเวทีต่าง ๆ การให้หน่วยงานอื่นเข้าศึกษาดูงานแนวทางการดำเนินการกับการป้องกัน การทุจริตและสร้างความโปร่งใสและการจัดการผลกระทบเชิงลบต่อสังคม เพื่อให้องค์ความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศได้ถูกขยายผลไปยังส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะส่งผลต่อภาพรวมของประเทศในการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันและการจัดการผลกระทบเชิงลบต่อสังคมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

แนวทางการประยุกต์ใช้กับหัวข้อ 1.3 การมุ่งเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการผ่านการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในและภายนอก

Workplace Collaboration & Networking

การสร้างความร่วมมือของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์สามารถใช้แนวทางของสื่อสารของผู้นำระดับสูงและการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ทั้งนี้เนื่องจากปัญหาต่าง ๆ ที่พบในองค์กร หากจะพิจารณาให้ติจะพบว่าหลายเรื่องเกิดจากการสื่อสารที่ไม่เข้าใจกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่สำคัญขององค์กรที่ผู้นำจะต้องสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เข้าใจตรงกัน เพื่อให้สามารถร่วมมือหรือดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน ผู้นำที่มีการสื่อสารที่ติจะสามารถสร้างความเข้าใจ กระตุ้น และผลักดันการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพการสื่อสารที่ดีไม่เพียงจะเป็นการสื่อสารทางเดียวจากผู้นำไปยังบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเท่านั้น ผู้นำยังต้องมีช่องทางในการสื่อสารที่เป็นแบบสองทิศทางและตรงไปตรงมา เพื่อให้สามารถรับทราบข้อมูลป้อนกลับที่สำคัญจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ที่จะสามารถนำไปใช้ในการช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ และการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ

นอกจากการสื่อสารที่ดีแล้ว การสร้างบรรยากาศหรือการสร้างสภาพแวดล้อมในส่วนราชการให้เอื้อต่อการพัฒนาและปรับปรุงผลการดำเนินการก็จะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมระบบงานและกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในส่วนราชการให้ขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้แม้ว่าจะมีระบบงานและกระบวนการที่เป็นระบบ มีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน แต่สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่เอื้อต่อการดำเนินการ ย่อมเป็นสิ่งที่ขัดขวางและเป็นอุปสรรคในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสภาพแวดล้อมที่ผู้นำควรจะทำให้เกิดขึ้นควรจะต้องเอื้อต่อการทำให้ส่วนราชการบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจ เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการทำให้ส่วนราชการมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน มีการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล นอกจากนี้ ยังต้องทำให้ประชาชนหรือเครือข่ายภายนอกสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานได้อย่างสะดวก เหมาะสม และเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของส่วนราชการ

การสื่อสารของผู้นำระดับสูง สามารถดำเนินการได้ดังนี้

1. ผู้นำระดับสูงสื่อสารด้วยตนเองในเรื่องที่มีความสำคัญ เช่น ทิศทางองค์กร การตัดสินใจที่สำคัญ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ รวมถึงกรณีการสื่อสารนโยบายบุคลากรที่สำคัญ เช่น ค่าตอบแทน การปรับปรุง โครงสร้างการบริหารองค์กร การปรับโครงสร้างเงินเดือน โดยอาจจะใช้วิธีการจัดประชุมชี้แจงบุคลากรทั่วทั้งส่วนราชการ และสื่อสารเสียงตามสาย โดยผู้ว่าการพร้อมผู้นำระดับสูงที่เกี่ยวข้อง

2. ผู้นำระดับสูงเปิดช่องทางการสื่อสารสองทิศทางผ่านระบบ Social Networks อาทิ โปรแกรม LINE, Facebook, Teleconference รวมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเข้าพบผู้นำระดับสูงได้ตลอดเวลา เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น และความวิตกกังวลต่าง ๆ และผู้นำระดับสูงสามารถตอบสนองต่อข้อคิดเห็น ข้อวิตกกังวลอย่างเหมาะสม

3. ผู้นำระดับสูงตรวจเยี่ยมบุคลากรตามสถานที่ปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อติดตามผลการดำเนินงาน พบปะ มอบนโยบาย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ รับฟังข้อคิดเห็น ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งยังสามารถใช้เป็นโอกาสในการรับฟังเสียงของผู้รับบริการ

และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ไปในคราวเดียวกัน ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา และเป็นการสื่อสารแบบสองทิศทางทั่วทั้งองค์กร

4. ผู้นำระดับสูงใช้ช่องทางต่าง ๆ ในการสื่อสารกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ เช่น

- การประชุมผู้บริหารพบพนักงาน
- การประชุมภายในหน่วยงาน
- การสัมมนาร่วมกับบุคลากร ผู้นำชุมชน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ
- วารสารต่าง ๆ ทั้งวารสารภายในและภายนอก
- สื่อสารผ่านกิจกรรมสัมพันธ์ต่าง ๆ ทั้งภายในส่วนราชการและร่วมกับชุมชน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ
- การแถลงข่าวที่สำคัญให้แก่สังคมภายนอก

การสร้างสภาพแวดล้อมของผู้นำระดับสูง สามารถดำเนินการได้ดังนี้

1. ส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงในส่วนราชการผ่านกิจกรรมและเครื่องมือต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ เช่น การปรับปรุงกระบวนการลดขั้นตอนการทำงาน การจัดให้มีระบบข้อเสนอแนะ เพื่อให้พนักงานคิดหรือเสนอแนะสิ่งที่ต้องการปรับปรุงงานในหน่วยงานตนเอง เป็นต้น

2. กระตุ้นให้มีการเทียบเคียงผลการดำเนินงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อให้เกิดการปรับปรุง โดยพิจารณาผลการดำเนินการที่สำคัญที่ต้องการเปรียบเทียบและหาข้อมูลของหน่วยงานอื่น จากนั้นจึงนำมาเปรียบเทียบ วิเคราะห์ความแตกต่าง และทำการปรับปรุง เพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้น รวมถึงส่งเสริม ผลักดันการสมัครเข้ารับรางวัลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การ การพัฒนาปรับปรุงองค์กร เป็นต้น

3. เป็นแบบอย่างและกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและส่วนราชการ ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ในองค์กร นำระบบการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริงแก่ส่วนราชการ ไม่เป็นแค่เพียงกิจกรรมที่เกิดขึ้นตามระยะเวลาเท่านั้น

4. จัดให้มีกิจกรรมหรือวันที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการพัฒนาองค์กร คุณภาพในการทำงาน และให้มีการนำเสนอผลงานที่ดีของหน่วยงานที่ได้ทำการปรับปรุง เพื่อเผยแพร่และกระตุ้นให้กับบุคลากรเห็นความสำคัญและประโยชน์ที่เกิดขึ้นในการปรับปรุงงาน มีการให้รางวัลยกย่อง ชมเชย กับบุคลากรหรือหน่วยงานที่มีการพัฒนาปรับปรุงเพื่อเป็นแบบอย่างให้กับหน่วยงานอื่น

5. ส่งเสริมให้มีการนำเสนอผลงานภายนอกองค์กรที่หน่วยงานต่าง ๆ จัดขึ้นหรือในงานประชุมระดับชาติ เช่น ผลงานวิจัย ผลการพัฒนาปรับปรุงองค์กร เป็นต้น เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรในส่วนราชการ พยายามที่จะพัฒนา ปรับปรุงผลการดำเนินงานที่เป็นเรื่องที่สำคัญ

ในระดับที่สูงขึ้นที่สามารถจะนำเสนอให้กับหน่วยงานภายนอกได้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ ทั้งกับส่วนราชการเองและหน่วยงานภายนอกที่จะได้นำองค์ความรู้ที่ได้ไปขยายผลต่อยอด ในการพัฒนาองค์กรต่อไป

ถึงแม้ว่าการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะเป็นสิ่งที่ดีที่ส่วนราชการจะต้องส่งเสริม ให้เกิดขึ้นอย่างทั่วทั้งองค์กร ซึ่งประเด็นนี้ได้ถูกผลักดันกันมาเป็นเวลานานหลายสิบปีแล้ว แต่ในยุคปัจจุบันการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพียงอย่างเดียวอาจได้ผลลัพธ์ที่ไม่เพียงพอ ต่อการแข่งขันหรือตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจาก ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกที่มากขึ้น ดังนั้นผู้นำระดับสูงจะต้องส่งเสริมและผลักดัน ให้เกิดการปรับปรุงซึ่งจะต้องเป็นการปรับปรุงแบบก้าวกระโดด มีนัยสำคัญ หรืออาจเรียกได้ว่า เกิดนวัตกรรมทั้งในการทำงาน นวัตกรรมในการให้บริการ รวมถึงนวัตกรรมของผลผลิตที่ส่งมอบ ให้แก่ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของส่วนราชการในการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมนั้น เป็นสิ่งที่ต้องใช้การผลักดันที่มากกว่าการปรับปรุงทั่ว ๆ ไป เนื่องจากการจะได้ผลลัพธ์ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดนั้นอาจต้องใช้ปัจจัย ทรัพยากร องค์ความรู้ของส่วนราชการ รวมทั้งความมุ่งมั่นของบุคลากร รวมถึงประชาชนและเครือข่ายที่จะเข้ามามีส่วนร่วม ในการสร้างนวัตกรรม ผู้นำต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศ สร้างสภาพแวดล้อม จัดสรร ทรัพยากรอย่างเหมาะสม รวมถึงเป็นแบบอย่างและมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมด้วย ไม่เพียงแต่ออกคำสั่งและมอบนโยบายเพียงอย่างเดียว โดยแนวทางในการเสริมสร้างนวัตกรรม มีดังนี้

1. ปลูกฝังเรื่องนวัตกรรมให้เป็นส่วนหนึ่งในพฤติกรรมของพนักงาน โดยกำหนดเป็น หนึ่งในค่านิยมองค์กร เพื่อนำไปใช้ในการผลักดัน ส่งเสริมบุคลากรให้มีพฤติกรรมตามค่านิยม ที่กำหนดไว้
2. กำหนดนโยบายในการสร้างนวัตกรรมและถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน โดยอาจ เป็นการมอบหมายหรือกำหนดให้แต่ละหน่วยงานต้องมีการสร้างนวัตกรรมทั้งในกระบวนการ ทำงาน การให้บริการและผลผลิตของส่วนราชการ
3. ส่งเสริม ผลักดันให้บุคลากรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินการ ซึ่งจะช่วยให้คิดค้น และต่อยอดไปสู่การปรับปรุงที่มีนัยสำคัญหรือเป็นนวัตกรรมในการทำงาน รวมถึงการให้บริการ
4. จัดประกวด ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานให้พนักงานสร้างสรรค์แนวคิด และนวัตกรรม โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาให้ชัดเจนเพื่อผลักดันและกระตุ้นให้บุคลากร มีการคิดค้นและปรับปรุงจนเกิดนวัตกรรม โดยอาจนำองค์ความรู้จากการจัดการความรู้ มาต่อยอดและนำไปใช้ในการปรับปรุงจนเกิดนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานต่อส่วนราชการ และต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ
5. จัดตั้งหน่วยงานวิจัยและพัฒนา เพื่อนำนโยบายด้านนวัตกรรมไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีหน้าที่ ศึกษา คิดค้น วิจัย พัฒนา ปรับปรุง เพื่อให้เกิดนวัตกรรมที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

ซึ่งจะมีการทำงานที่เต็มเวลา มีขอบเขตหน้าที่การทำงานชัดเจนที่จะทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมได้อย่างเป็นรูปธรรม

ผู้นำระดับสูงสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการหรือผลการดำเนินการ โดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของเครือข่ายหรือหน่วยงานภายนอก เพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่สำคัญทั้งในระดับองค์กร ระดับชุมชน ไปจนถึงระดับประเทศ เนื่องจากปัญหาที่มีความซับซ้อนอาจไม่สามารถแก้ไขได้โดยส่วนราชการเพียงหน่วยงานเดียว จะต้องมีการระดมสมอง รับผิดชอบต่อคิดเห็น ข้อเสนอแนะของเครือข่ายหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเครือข่ายหรือส่วนราชการที่เกี่ยวข้องจะเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ทั้งการกำหนดหัวข้อปัญหา การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ปัญหา การกำหนดแนวทางการปรับปรุง การดำเนินการปรับปรุง การติดตามผลของการปรับปรุง โดยการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนจะให้ความสำคัญกับข้อมูล Big Data มีการจัดเก็บข้อมูลในเชิงลึก เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์สาเหตุหรือรากเหง้าของปัญหารวมทั้งข้อมูลอื่น ๆ ที่หลากหลายมากขึ้น ซึ่งหากได้นำข้อมูลที่สำคัญที่หลากหลายในเชิงลึกมาวิเคราะห์ จะทำให้สามารถวิเคราะห์และนำไปสู่การปรับปรุงที่สามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนดังกล่าวได้ รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการหรือผลการดำเนินการดังกล่าวจะเป็นการปรับปรุงที่มีนัยสำคัญ เกิดเป็นนวัตกรรมในการให้บริการที่จะนำไปสู่การตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกิดประโยชน์สุขกับประชาชนของประเทศ

กรณีศึกษา :

องค์กรแห่งหนึ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ผู้บริหารมีนโยบายที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็น High Performance Organization (HPO) ต้องการเป็นผู้นำในภูมิภาคเอเชีย ซึ่งจะต้องพัฒนาผลการดำเนินงานให้เหนือกว่าคู่แข่งหรือคู่เทียบในภูมิภาค มีระบบการบริหารจัดการที่เป็นมาตรฐาน มีการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด มีนวัตกรรมเกิดขึ้นทั้งในกระบวนการและผลผลิต

แนวทางการจัดการ

ผู้บริหารระดับสูงสร้างบรรยากาศให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยกำหนดโครงสร้าง องค์กรให้มีหน่วยงาน Organization Development (OD) เพื่อทำหน้าที่ให้ความรู้ประสานงานกับหน่วยงานในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยหน่วยงาน OD จะเป็นผู้พิจารณาในการนำเครื่องมือด้านคุณภาพที่เหมาะสมมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงองค์กร เพื่อให้เกิดผลที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ไม่สร้างภาระให้กับพนักงาน ซึ่งเมื่อพิจารณาทิศทางและนโยบายของผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการเป็นผู้นำในภูมิภาคเอเชีย หน่วยงาน OD จึงได้นำแนวคิดของ Process Improvement และ Lean Manufacturing มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยนำข้อมูลต่าง ๆ มาวิเคราะห์ หาสาเหตุของปัญหา และกำหนดแนวทางการแก้ไขที่เป็นรูปธรรม ซึ่งเมื่อพนักงานมีทักษะในการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ทำให้สามารถปรับปรุงกระบวนการ ลดขั้นตอนการทำงานให้สั้นลง ลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน พัฒนาคุณภาพของสินค้าให้ดีขึ้น รวมถึงได้นำเทคโนโลยีมาใช้เป็น

ส่วนสำคัญของกระบวนการทำงาน เนื่องจากสามารถลดข้อผิดพลาด มีความรวดเร็ว ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด มีผลลัพธ์ที่ดีขึ้น ซึ่งผู้บริหารระดับสูงได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการ โดยเป็นผู้ที่ให้คำปรึกษา คัดกรองปัญหาที่จะนำมาปรับปรุง ให้รางวัลและยกย่องชมเชย จนทำให้พนักงานในองค์กรให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการทำงานจนเกิดวัฒนธรรมของ Continuous Improvement ทั้งองค์กร นอกจากนี้ยังได้ขยายผลโดยการทำกิจกรรมการปรับปรุงกระบวนการร่วมกับผู้ส่งมอบคู่ค้า และลูกค้าขององค์กรในส่วนที่มีความเชื่อมโยงกัน และเป็นปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการร่วมกัน ส่งผลให้การดำเนินการในห่วงโซ่อุปทานไม่เกิดการชะงัก ปราศจากความสูญเปล่าในการทำงาน

หน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามาช่วยสนับสนุนในด้านของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่จะช่วยในการปรับปรุงกระบวนการ จัดเก็บข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงกระบวนการ มีฐานข้อมูลที่เชื่อมโยงกันทุกหน่วยงาน ส่งผลให้หน่วยงานสามารถเข้ามาเรียกค้นศึกษา หาความรู้ไปใช้ต่อยอดในการปรับปรุงกระบวนการทำงานซึ่งเชื่อมโยงกับระบบการจัดการความรู้ขององค์กรที่มีแผนการจัดการความรู้ที่มุ่งเน้นต่อยอดความรู้ไปสู่การสร้างนวัตกรรมในการทำงาน มุ่งเน้นให้การจัดการความรู้ฝังอยู่ในงานประจำ พนักงานเห็นประโยชน์และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานทำให้พนักงานสามารถปรับปรุงงานได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมและในบางเรื่องเป็นการปรับปรุงที่สร้างมูลค่าสูง ลดความสูญเสียบ่อยเป็นจำนวนมาก ซึ่งเป็นนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน นอกจากนี้ยังมีการค้นหา Best Practices ที่เกิดขึ้นในการทำงาน รวมไปถึงการค้นหา Best Practices ที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันการทุจริตและการสร้างความโปร่งใส เนื่องจากการจะเป็นผู้นำในระดับภูมิภาคได้ไม่เพียงจะมีกระบวนการทำงานและผลการประกอบการที่ดีเท่านั้น ยังต้องมีความโปร่งใสและสร้างความมั่นใจได้ว่าปราศจากการทุจริต อีกทั้งองค์กรได้จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการป้องกันการทุจริตและสร้างความโปร่งใสให้กับหน่วยงานที่เป็นผู้ส่งมอบ คู่ค้า รวมถึงลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อขยายผลไปยังหน่วยงานอื่นในห่วงโซ่อุปทานและหน่วยงานอื่น ๆ ที่สนใจ

ผู้บริหารยังได้มอบหมายให้กับหน่วยงาน CSR ในการทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ของสังคม ชุมชน ที่มีความกังวลกับการดำเนินการขององค์กร รวมถึงปัญหาด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม โดยมีช่องทางที่หลากหลายในการรับฟัง เช่น การลงพื้นที่เข้าเยี่ยมเยียนและรับฟังความคิดเห็นของสังคมและชุมชน การเปิดช่องทาง Website ให้แจ้งปัญหา ร้องทุกข์หรือให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ มีสายด่วนให้ติดต่อกับองค์กรได้ตลอด 24 ชั่วโมง ซึ่งจะมีการนำข้อมูลที่ได้รับผ่านช่องทางต่าง ๆ มาประมวลผล วิเคราะห์ปัญหาและแนวโน้ม และนำไปสู่การกำหนดมาตรการการแก้ไขและป้องกันในเชิงรุก ซึ่งไม่เพียงการดำเนินการเฉพาะปัญหาที่เกิดขึ้นจากองค์กรเท่านั้นแต่หากปัญหาใดที่พิจารณาแล้วมีความสำคัญ องค์กรมีขีดความสามารถที่จะช่วยเหลือได้ก็จะประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมดำเนินการให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน อีกทั้งยังได้มีการเก็บข้อมูลจำนวนข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะ

และปัญหาต่าง ๆ เพื่อใช้ในการติดตามปัญหาทั้งที่เกิดขึ้นจากองค์กรและปัญหาอื่น ๆ ของสังคม และชุมชน โดยเผยแพร่ไว้ใน Website ขององค์กร และรายงานให้กับผู้บริหารทราบอย่างสม่ำเสมอ ในที่ประชุมผู้บริหาร เพื่อพิจารณาหาแนวทางในการแก้ไขป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ส่งผลให้ผลการประเมินภาพลักษณ์ขององค์กรจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีระดับที่ดี

Key Message

- 1.1 ระบบการนำองค์กรที่ยั่งยืน การกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่บูรณาการกับ ยุทธศาสตร์ชาติ และสร้างนวัตกรรมและวัฒนธรรมในการมุ่งประโยชน์สุขของประชาชน
- 1.2 การป้องกันทุจริตมีการประเมินโดยองค์กรอิสระและมีผลลัพธ์จากการประเมินที่ดี จนเป็นต้นแบบให้กับหน่วยงานภายนอกให้นำแนวทางที่เป็นเลิศของส่วนราชการ ไปประยุกต์ใช้
- 1.3 การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านการมีส่วนร่วม สร้างนวัตกรรมที่สำคัญ มีผลกระทบสูงสุดคล้อง กับนโยบาย และนำไปสู่การแก้ปัญหาที่สำคัญที่มีความซับซ้อน
- 1.4 การคำนึงผลกระทบต่อส่วนรวมและการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ประเทศ การติดตามผล การดำเนินการและผลกระทบทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และผลกระทบที่มีต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม

สรุปเครื่องมือหมวด 1

	Basic	Advance	Significance
1.1	Data-Driven Strategy Formulation Data-Driven Policy Implementation	- Actionable KPI	Workplace Collaboration & Networking Enterprise Knowledge Management
1.2	- Data-Driven Policy Implementation	- Actionable KPI	- Enterprise Knowledge Management
1.3	- Enterprise Knowledge Management	- Actionable KPI	- Workplace Collaboration & Networking
1.4	- Workplace Collaboration & Networking	- Actionable KPI	- Enterprise Knowledge Management

จากยุทธศาสตร์ขององค์การสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน

การนำองค์การเพื่อการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

การวางแผนยุทธศาสตร์มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการขับเคลื่อนองค์การให้ตอบสนองต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่มีหลายประการที่ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบในเชิงยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อนการทำงานขององค์กร ทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัวในการสร้างโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้รองรับนวัตกรรมในการทำงานและการสร้างสมรรถนะหลักขององค์กรให้สอดคล้องไปกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์จะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นซึ่งส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์การ และต้องตระหนักถึงจุดบอดในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่อาจจะส่งผลให้การกำหนดวัตถุประสงค์ในเชิงยุทธศาสตร์ที่ต้องมีความสมดุลระหว่างโอกาสและความท้าทาย ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวและความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด หลังจากได้วัตถุประสงค์ในเชิงยุทธศาสตร์จะต้องมีการแปลงไปสู่การปฏิบัติ โดยต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว และต้องมีการถ่ายทอดไปยังบุคลากรผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญ อีกทั้งต้องมีการจัดสรรทรัพยากรและต้องมีแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่คำนึงถึงผลกระทบและความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร เพื่อให้มั่นใจว่าแผนปฏิบัติการดังกล่าวสามารถบรรลุผลตามที่ได้กำหนดไว้ โดยต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมและมีการติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ และต้องสร้างความมั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการ เสริมให้องค์การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน โดยอาจมีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการตามสถานการณ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการขององค์การ และการคาดการณ์ผลดำเนินการเพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่เทียบ เพื่อหาความแตกต่างและปรับเปลี่ยนการปฏิบัติการให้เหมาะสมต่อไป

เจตนารมณ์ : เพื่อให้้องค์การมีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิผล รองรับ การเปลี่ยนแปลงและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน กำหนดเป้าหมายที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ มีแผนงานที่ขับเคลื่อนลงไปทุกภาคส่วน มีการติดตามผลของการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ โดย

1. ส่วนราชการต้องมีแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) โดยกำหนดเป้าประสงค์ ที่ไม่เพียงตอบโจทย์ภาระหน้าที่และบริบทของส่วนราชการเท่านั้น แต่ยังต้องบูรณาการกับยุทธศาสตร์ของประเทศ มีการแก้ปัญหาในเชิงรุก ที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม

2. ส่วนราชการจะต้องมีมุมมองในการปรับรูปแบบการทำงาน และการนำเทคโนโลยีมาใช้เชื่อมโยงให้เกิดนวัตกรรมโดยเป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดเป้าหมาย

เชิงยุทธศาสตร์ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Strategic Collaboration) และการเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนและภาคท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมผ่านการขับเคลื่อนเชิงนโยบาย (Actionable Policy Solution)

หัวข้อ : ในหมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์มีหัวข้อภายใต้เกณฑ์ PMQA 4.0 แบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ ดังนี้ 1. กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อความท้าทาย สร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน 2. การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับพันธกิจของส่วนราชการและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 3. แผนปฏิบัติการที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการลงไปทุกภาคส่วน โดยผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก 4. การติดตามผลของการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การแก้ไขปัญหา และการรายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพ

เกณฑ์ PMQA 4.0 หมวด 2	
2.1	กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อความท้าทาย สร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน
2.2	การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับพันธกิจของส่วนราชการและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ
2.3	แผนปฏิบัติการที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการลงไปทุกภาคส่วนโดยผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก
2.4	การติดตามผลของการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การแก้ไขปัญหา และการรายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับการดำเนินการ : ในหมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ภายใต้เกณฑ์ PMQA 4.0 โดยมีการแบ่งระดับการดำเนินการออกเป็น 3 ระดับ คือ Basic, Advance และ Significance

ระดับ Basic : เป็นระดับพื้นฐานที่จะเน้นการที่ทำให้ส่วนราชการสามารถเริ่มมีระบบของการวางแผนยุทธศาสตร์และการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยที่มีการติดตามและเปิดเผยผลการปฏิบัติงานให้สาธารณะชนรับทราบโดยมีเกณฑ์ในระดับพื้นฐาน ดังนี้

- กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างเป็นระบบ ตอบสนองความท้าทายของส่วนราชการ ความต้องการของประชาชนและบรรลุพันธกิจส่วนราชการ
- แนวทางการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ
- การกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อพันธกิจของส่วนราชการทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งการสร้างการเปลี่ยนแปลง
- แผนปฏิบัติการที่ครอบคลุมทุกส่วนงาน ชัดเจน และสื่อสารสู่การปฏิบัติไปยังทุกกลุ่มทั้งภายในและภายนอก

- การติดตามรายงานผลการดำเนินการตามแผน และการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และการรายงานผลสู่สาธารณะ (Open by Default)

ระดับ Advance : เป็นระดับก้าวหน้า ที่จะเน้นการต่อยอดจากระดับพื้นฐานที่ทำให้ ส่วนราชการสามารถมีการพัฒนาระบบของการวางแผนยุทธศาสตร์ที่สามารถคาดการณ์ การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และสามารถมีการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมองถึงผลกระทบและการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติให้เหมาะสมไปตามสถานการณ์ โดยที่มีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานและการติดตามผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับแผน และ มีการมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าให้กับประชาชน ตลอดจนแก้ปัญหาและปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีเกณฑ์ในระดับก้าวหน้า ดังนี้

- แผนยุทธศาสตร์ตอบสนองความท้าทายของส่วนราชการ มีการคาดการณ์ การเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดในอนาคต และแผนรองรับเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำเอาระบบดิจิทัลมาใช้)

- มีการวิเคราะห์ผลกระทบของเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่เกิดกับ ยุทธศาสตร์ประเทศทั้งระยะสั้นและระยะยาว

- แผนปฏิบัติการที่สนับสนุนความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ครอบคลุม ทุกส่วนงานชัดเจน และเน้นการเกิดประสิทธิภาพ (การทำงานน้อยได้มาก) และการสร้างคุณค่า แก่ประชาชน (Public value)

- การคาดการณ์ของผลการดำเนินการตามแผนการแก้ปัญหา และการปรับแผนให้ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลง (Projection)

ระดับ Significance : เป็นระดับเกิดผลที่จะเน้นการเกิดผลอย่างยั่งยืนที่ทำให้ ส่วนราชการสามารถมีระบบที่สมบูรณ์ของการวางแผนยุทธศาสตร์ที่สร้างขีดความสามารถ ในการแข่งขันและสร้างโอกาสทางเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ ๆ และสามารถมีการแปลงยุทธศาสตร์ ไปสู่การปฏิบัติ โดยมองถึงความเสี่ยงในระดับองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลกระทบต่อระบบ เศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมของประเทศ โดยมีแผนปฏิบัติที่สนับสนุนความสำเร็จ ของยุทธศาสตร์ที่มีการบูรณาการกับแผนงานด้านบุคลากรและการใช้ ทรัพยากรที่เหมาะสม และสอดคล้องไปกับสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลง รวมถึงมีการสื่อสารผ่านเครือข่ายทั้งภายใน และภายนอก ที่มีการใช้ข้อมูลร่วมกันเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ มีการติดตามผล การดำเนินการเปรียบเทียบกับแผน และมีการเตรียมการเชิงรุกเพื่อสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ที่อาจเกิดขึ้นและปรับแผนที่ตอบสนองทันเวลาเชิงรุกอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเกณฑ์ในระดับ เกิดผลดังนี้

- แผนยุทธศาสตร์ที่สร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างโอกาสทาง เชิงยุทธศาสตร์ใหม่ ๆ ที่นำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชน และการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

- มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์การและผลกระทบทั้งทางตรงทางอ้อมที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อมของประเทศ
- แผนปฏิบัติการที่สนับสนุนความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของส่วนราชการบูรณาการกับแผนงานด้านบุคลากรและการใช้ทรัพยากรที่รองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และสื่อสารสู่การปฏิบัติผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก และการใช้ข้อมูลร่วมกันเพื่อการประสานงานให้เกิดความสำเร็จ
- การเตรียมการเชิงรุกเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากภายในและภายนอก และการปรับแผนที่ตอบสนองทันเวลาเชิงรุกอย่างมีประสิทธิภาพ (Proactive and Effective)



ภาพ 12 หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์			
หัวข้อ	PMQA	ระดับของการดำเนินการ	
2.1	กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทาย สร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง และมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน	Basic (A&D)	- กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างเป็นระบบ ตอบสนองความท้าทายของส่วนราชการ ความต้องการของประชาชนและบรรลุปันธกิจส่วนราชการ - แนวทางการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ
		Advance (Alignment)	แผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทายของส่วนราชการ มีการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดในอนาคต และแผนรองรับเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำเอาระบบดิจิทัลมาใช้)
		Significance (Integration)	แผนยุทธศาสตร์ที่สร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างโอกาสทางเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ ๆ ที่นำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชน และการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศทั้งในระยะสั้น และระยะยาว
			คะแนน หัวข้อ 2.1
2.2	การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับพันธกิจของส่วนราชการและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ	Basic (A&D)	การกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อพันธกิจของส่วนราชการทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งการสร้างการเปลี่ยนแปลง
		Advance (Alignment)	มีการวิเคราะห์ผลกระทบของเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่เกิดกับยุทธศาสตร์ประเทศทั้งระยะสั้นและระยะยาว
		Significance (Integration)	มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์การและผลกระทบทั้งทางตรงทางอ้อมที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมของประเทศ
			คะแนน หัวข้อ 2.2

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์			
หัวข้อ	PMQA	ระดับของการดำเนินการ	
2.3	แผนปฏิบัติการที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการลงไปทุกภาคส่วนโดยผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก	Basic (A&D)	แผนปฏิบัติการที่ครอบคลุมทุกส่วนงานชัดเจนและสื่อสารสู่การปฏิบัติไปยังทุกกลุ่มทั้งภายในและภายนอก
		Advance (Alignment)	แผนปฏิบัติการที่สนับสนุนความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ครอบคลุมทุกส่วนงานชัดเจน และเน้นการเกิดประสิทธิภาพ (การทําน้อยได้มาก) และการสร้างคุณค่าแก่ประชาชน (Public value)
		Significance (Integration)	แผนปฏิบัติการที่สนับสนุนความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ บูรณาการกับแผนงานด้านบุคลากรและการใช้ทรัพยากรที่รองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และสื่อสารสู่การปฏิบัติผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก และการใช้ข้อมูลร่วมกัน เพื่อการประสานงานให้เกิดความสำเร็จ
		คะแนน หัวข้อ 2.3	
2.4	การติดตามผลของการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การแก้ไขปัญหา และการรายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพ	Basic (A&D)	การติดตามรายงานผลการดำเนินการตามแผน และการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และการรายงานผลสู่สาธารณะ (Open by Default)
		Advance (Alignment)	การคาดการณ์ของผลการดำเนินการตามแผน การแก้ปัญหา และการปรับแผนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Projection)
		Significance (Integration)	การเตรียมการเชิงรุกเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากภายในและภายนอกและการปรับแผนที่ตอบสนองทันเวลาเชิงรุกอย่างมีประสิทธิภาพ (Proactive and Effective)
		คะแนน หัวข้อ 2.4	

การพัฒนาสู่ระดับพื้นฐาน (Basic) อย่างมั่นคง
เครื่องมือที่ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์
ในระดับ Basic

เกณฑ์ในระดับ Basic	เครื่องมือการวิเคราะห์	ผลที่ได้จากการใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์
กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างเป็นระบบตอบสนองความท้าทายของส่วนราชการความต้องการของประชาชนและบรรลุพันธกิจส่วนราชการ	PEST- การเมือง (P) เศรษฐกิจ (E) สังคม (S) เทคโนโลยี (T) เป็นเครื่องมือวิเคราะห์แรงผลักดันที่เกิดจากการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีที่องค์กรต้องเอาชนะในการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์	ประเด็นความท้าทาย ประเด็นความต้องการของประชาชน
การกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อพันธกิจของส่วนราชการ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งการสร้างการเปลี่ยนแปลง	OGSM เป็นกรอบสำคัญในการวางแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ จากวัตถุประสงค์ (เป้าประสงค์) เชิงยุทธศาสตร์ (Objective) ที่เชื่อมโยงสู่เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ (Goal) และการวางแผนเปลี่ยนเป้าหมายไปสู่กลยุทธ์ (Strategy) โครงการและแผนงาน และตัวชี้วัด (Measurement)	Objective-วัตถุประสงค์ (เป้าประสงค์) เชิงยุทธศาสตร์ Goal-เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ Strategy-ยุทธศาสตร์ในการบรรลุวัตถุประสงค์ (เป้าประสงค์) และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ Measurement-ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว
แนวทางการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	OG ระดับองค์กรกำหนด SM ขององค์กร SM ขององค์กรแปลงไปสู่ OG ในระดับหน่วยงาน OG ระดับหน่วยงานกำหนด SM ของหน่วยงาน SM ของหน่วยงานแปลงไปสู่ OG ในระดับหน่วยปฏิบัติ OG ระดับหน่วยปฏิบัติกำหนด SM ของหน่วยปฏิบัติ SM ของหน่วยปฏิบัติกำหนด OG ในระดับบุคลากร OG ระดับบุคลากรแปลงไปสู่ SM ของบุคลากร	OGSM ระดับองค์กร OGSM ระดับหน่วยงาน OGSM ระดับหน่วยปฏิบัติ OGSM ระดับบุคลากร

เกณฑ์ในระดับ Basic	เครื่องมือการวิเคราะห์	ผลที่ได้จากการใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์
แผนปฏิบัติการที่ครอบคลุมทุกส่วนงานชัดเจน และสื่อสารสู่การปฏิบัติไปยังทุกกลุ่มทั้งภายในและภายนอก	S ขององค์กร S ของหน่วยงาน S ของหน่วยปฏิบัติ S ของบุคลากร	แผนยุทธศาสตร์องค์กร แผนกลยุทธ์หน่วยงาน แผนปฏิบัติการ แผนการทำงาน
การติดตามรายงานผลการดำเนินการตามแผนและการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และการรายงานผลสู่สาธารณะ (Open by Default)	M ขององค์กร M ของหน่วยงาน M ของหน่วยปฏิบัติ M ของบุคลากร	ตัวชี้วัดขององค์กร ตัวชี้วัดของหน่วยงาน ตัวชี้วัดของหน่วยปฏิบัติ ตัวชี้วัดของบุคลากร

รายละเอียดของเครื่องมือ

PEST Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ความท้าทายที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันขององค์กรที่สร้างแรงผลักดันให้กับองค์กรในการเอาชนะ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ที่มาจาก 4 ด้าน ดังนี้

1.1 การเมือง (Politic) เป็นการมองและวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในระดับนโยบายของรัฐที่เกิดจากการเมือง การปกครอง และกฎหมาย ทั้งจากในประเทศและต่างประเทศ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรและเป็นความท้าทาย โดยพิจารณาทั้ง

1.1.1 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ (United Nations Sustainable Development Goals)

1.1.2 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน

1.1.3 ประเทศไทย 4.0

1.1.4 นโยบายรัฐบาล 11 ด้าน

1.1.5 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12

1.1.6 แผนระดับชาติอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) เช่น วาระการปฏิรูปประเทศ (37 วาระ) แผนแม่บท หรือแผนยุทธศาสตร์ระดับประเทศ เช่น เขตการค้าเสรี (Free Trade Area : FTA) ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor : EEC) เป็นต้น

1.2 เศรษฐกิจ (Economic) เป็นการมองและวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจทั้งระดับมหภาคและจุลภาค ที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจทั้งในและต่างประเทศ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรและเป็นความท้าทายที่องค์กรเผชิญโดยพิจารณาทั้ง

1.2.1 ระดับมหภาคที่เกิดจากรัฐทั้งในด้านการคลัง ในเรื่องมาตรการทางภาษี มาตรการในการใช้จ่ายงบประมาณของรัฐที่ส่งผลกระทบต่อหนี้สาธารณะและด้านการเงินในเรื่อง ดอกเบี้ย เงินเพื่อ อัตราแลกเปลี่ยนค่าเงินที่ส่งผลกระทบต่อภาคเอกชนและหนี้ครัวเรือน

1.2.2 ระดับมหภาคที่เกิดจากเอกชนทั้งในภาคการผลิต ภาคบริการ และ ภาคการเกษตรที่เกิดจากการลงทุน การบริโภค การส่งออก การนำเข้า ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ผลผลิตภาพแรงงาน และกำลังซื้อของผู้บริโภค

1.2.3 ระดับจุลภาค ด้านผลิตภาพและความสามารถในการผลิตของภาคเอกชน (ทั้งภาคอุตสาหกรรม บริการ เกษตรกรรม) ในการใช้ปัจจัยการผลิต ไม่ว่าจะเป็นค่าแรง ค่าวัตถุดิบ ค่าเครื่องจักร และเทคโนโลยีในการผลิตสินค้า เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ

1.3 สังคมและวัฒนธรรม (Socio Culture) เป็นการมองและวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในด้านสังคม วัฒนธรรม ความเป็นอยู่ วิถีชีวิตที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร และเป็นความท้าทาย โดยพิจารณาทั้ง

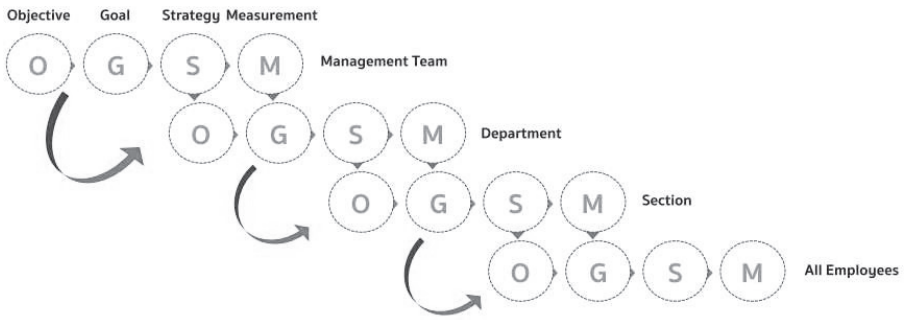
1.3.1 การเปลี่ยนแปลงด้านสังคมที่ทำให้เกิดการเข้าสู่ความเป็นสังคมเมือง (Urban Society) ที่ผู้คนอยู่อย่างสันโดษมากขึ้น สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) ที่วัยแรงงานลดลง วัยสูงอายุมากขึ้น สังคมออนไลน์ที่ผู้คนใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร เช่น ไลน์ เฟสบุ๊ก ในการติดต่อสื่อสารมากขึ้น เป็นต้น

1.3.2 การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมที่เกิดจากการหลอมรวมของวัฒนธรรมตะวันตก ที่ผู้คนคำนึงถึงสิทธิของตนมากขึ้น ทำให้เกิดการเรียกร้องสิทธิในหลาย ๆ ด้าน การเปิดกว้างของวัฒนธรรมทำให้เกิดมิติใหม่ ๆ ในทางสังคมที่น่าสนใจ เช่น การอยู่ร่วมกันระหว่างคู่ชีวิต โดยไม่ได้แต่งงาน การใช้ชีวิตคู่โดยไม่มีลูกทำให้อัตราการเกิดลดลง เป็นต้น

1.4 เทคโนโลยี (Technology) เป็นการมองและวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร และเป็นความท้าทายที่องค์กรต้องเผชิญ โดยพิจารณาทั้ง

1.4.1 กระแสการสร้างสรรค์ (Creation) ที่เกิดจากเทคโนโลยี เช่น กระแสการเกิด Start Up ที่เกิดธุรกิจใหม่ ๆ ที่ให้บริการในด้านต่าง ๆ เช่น การให้บริการจัดส่งอาหาร การให้บริการข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตผ่านแอปพลิเคชัน กระแสการแบ่งปัน (Sharing) ที่เกิดการแบ่งปันทรัพยากรมาให้บริการ เช่น อุเบอร์ ที่แบ่งปันรถส่วนตัวมาให้บริการ แอร์บีเอ็นบี ที่แบ่งปันที่พักมาให้บริการ

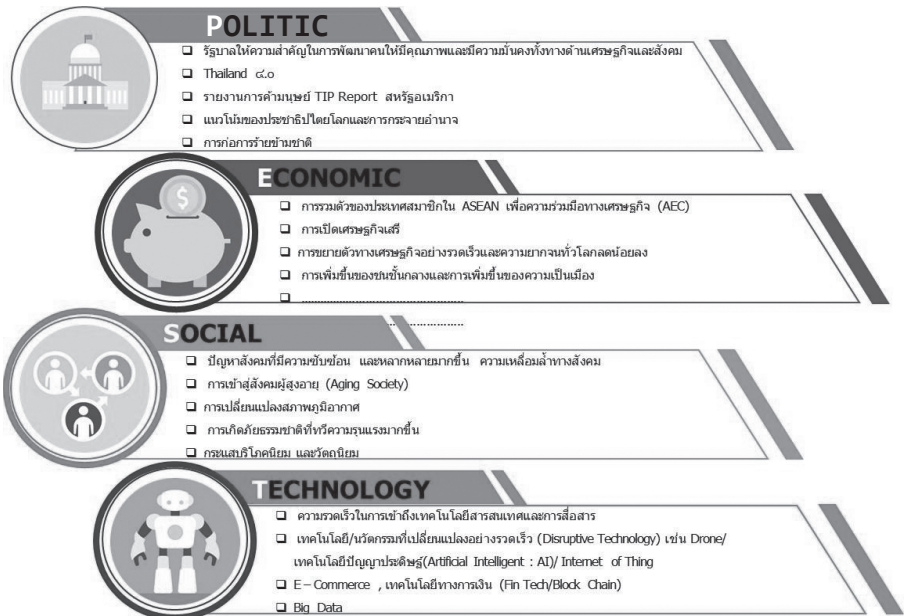
1.4.2 กระแสทำลายล้าง (Disruption) ที่เกิดจากเทคโนโลยี เช่น กระแสปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence, AI) ที่สามารถทำงานแทนคน กระแสการใช้หุ่นยนต์ (Robotic, Droid) มาทำงานแทนคนในการผลิตสินค้า กระแสการใช้เครื่องบินไร้คนขับ (Drone) มาใช้ในการขนส่งสินค้า กระแสการใช้รถยนต์ไร้คนขับ (Autopilot) มาใช้แทนการขับรถยนต์ เป็นต้น



ภาพ 14 การแปลง SM ระดับองค์กรไปเป็น OG ระดับหน่วยงานย่อยและนำ OG ระดับหน่วยงานย่อยไปกำหนด SM ของหน่วยงานย่อย

กรณีศึกษา

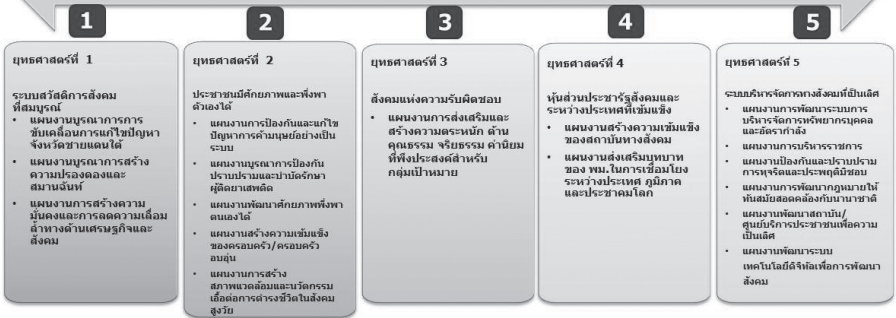
สำนักงานปลัดกระทรวงสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ได้มีการวิเคราะห์ PEST เพื่อหาประเด็นความท้าทาย ความต้องการ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการเอาชนะเพื่อบรรลุพันธกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงฯ และรวมถึงต้องมองถึงความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของสำนักปลัดกระทรวงฯ กับความเชื่อมโยงต่าง ๆ กับยุทธศาสตร์ชาติ



ภาพ 15 การวิเคราะห์ PEST (สป.พ.ม.)

<p>ยุทธศาสตร์ ๑ หน้า 20 ปี</p> <p>"นวัตกรรมที่เติบโต" ยุทธศาสตร์ 1 ความมั่นคง ยุทธศาสตร์ 3 การพัฒนาเศรษฐกิจ ยุทธศาสตร์ 4 การพัฒนาสังคม ยุทธศาสตร์ 5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยุทธศาสตร์ 6 การพัฒนาสิ่งแวดล้อม ยุทธศาสตร์ 7 การพัฒนาพลังงาน ยุทธศาสตร์ 8 การพัฒนาเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์ 9 การพัฒนาการเกษตร ยุทธศาสตร์ 10 การพัฒนาการบริการ ยุทธศาสตร์ 11 การพัฒนาการขนส่ง</p>	<p>ยุทธศาสตร์ ๑ เติบโตอย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์ ๑1 ครอบคลุมยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ ๑2 ครอบคลุมด้านสังคม ยุทธศาสตร์ ๑3 ครอบคลุมด้านพลังงาน ยุทธศาสตร์ ๑4 ครอบคลุมด้านเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์ ๑5 ครอบคลุมด้านเกษตร ยุทธศาสตร์ ๑6 ครอบคลุมด้านบริการ ยุทธศาสตร์ ๑7 ครอบคลุมด้านขนส่ง</p>	<p>นโยบายรัฐบาล</p> <p>3. การพัฒนาเมืองอัจฉริยะและการสร้างโอกาสการเข้าถึงบริการของรัฐ 3.2 มีข้อมูลเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานวิจัยฯ ความร่วมมือกับภาคีที่เกี่ยวข้อง และมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ 3.3 ให้ความสำคัญกับพัฒนาบุคลากรด้านนวัตกรรมที่มีศักยภาพสูง โดยเน้นการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรที่มีความสามารถสูงได้สร้าง ผลงานด้านนวัตกรรมที่มีมูลค่าเพิ่มสูง 3.4 ส่งเสริมงานวิจัยที่มีคุณภาพสูง เพื่อสนับสนุนการวิจัยและนวัตกรรมที่มีศักยภาพสูง และส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความสามารถสูงได้สร้าง ผลงานด้านนวัตกรรมที่มีมูลค่าเพิ่มสูง</p>	<p>ประเทศไทย 4.0</p> <p>1. เปลี่ยนจากประเทศแบบดั้งเดิม (Traditional Framing) เป็นประเทศสมัยใหม่ (Smart Framing) 2. เปลี่ยนจาก Traditional SMEs ไปให้เป็น Smart Enterprises และ Startup ที่ดีที่สุดในโลก 3. เปลี่ยนจาก Traditional Services ไปเป็น High Value Services 4. เปลี่ยนจากการรับทักษะไปเป็นแรงงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง</p> <p>แผนระดับชาติอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) เช่น วรรณสารปฏิรูปประเทศ (37 วรรค) แผนแม่บทหรือแผนยุทธศาสตร์ระดับประเทศ เป็นต้น</p> <p>เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) 1. ไร้ความยากจน 4. ส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ 5. บรรลุความเท่าเทียมทางเพศและเสริมศักยภาพสตรีและเด็กทุกคน 8. ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจ 10. ลดความเหลื่อมล้ำภายในและระหว่างประเทศ 11. สร้างเมืองและชุมชนที่ยั่งยืน 16. ส่งเสริมสังคมที่ยุติธรรมและความรับผิดชอบ 17. ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน</p> <p>แผนแม่บทการพัฒนาภาคเทคโนโลยีสารสนเทศ พ.ศ. 2561 - 2579 ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์กำหนดทิศทางภาคเทคโนโลยีสารสนเทศ ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ส่งเสริมบุคลากรด้านไอที ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์กำหนดนโยบายและส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนและอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศไทย ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์กำหนดนโยบายและส่งเสริมการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูล</p>
---	---	---	--

**"ยุทธศาสตร์กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579)"
วิสัยทัศน์ "สังคมมีความมั่นคง ประชาชนลดการพึ่งพาภาครัฐ"**



ภาพ 16 ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ (สป.พ.ม.)

Key Message

- 2.1 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ เน้นประเด็นความท้าทายที่องค์กรต้องเอาชนะ รวมถึงความต้องการเพื่อบรรลุพันธกิจ
- 2.2 การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่ต้องเน้นเชื่อมโยงเป็นลำดับขั้นจากประเทศ องค์กร หน่วยงาน หน่วยปฏิบัติและบุคลากร
- 2.3 แผนปฏิบัติการที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ลงไปทุกภาคส่วนผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก โดยมาจากเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงมาเป็นแผนปฏิบัติการที่เชื่อมโยง
- 2.4 การติดตามผลของการบรรลุเป้าหมาย การแก้ไขปัญหา และการรายงานผล เน้นการติดตามและเปิดเผยข้อมูล

การต่อยอดสู่ระดับก้าวหน้า (Advance) อย่างต่อเนื่อง
เครื่องมือที่ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์
ในระดับ Advance

เกณฑ์ในระดับ Advance	เครื่องมือการวิเคราะห์	ผลที่ได้จากการใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์
<p>แผนยุทธศาสตร์ตอบสนองความท้าทายของส่วนราชการ มีการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดในอนาคต และแผนรองรับเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำเอาระบบดิจิทัลมาใช้)</p>	<p>KSF-Key Success Factor ปัจจัยความสำเร็จ เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการแข่งขัน โดยวิเคราะห์จากสมรรถนะหลัก (Core Competency) ขององค์กรใน 4 ด้าน คือ โครงสร้าง บุคลากร กระบวนการ กฎหมาย โดยมองทั้งปัจจุบันและอนาคตทั้งในด้านจุดแข็ง (Strength, S) และจุดอ่อน (Weakness, W) รวมถึงวิเคราะห์ทรัพยากรภายนอก (External Resource) ที่มาจากผู้ให้ความร่วมมือ (Collaborator) และพันธมิตร (Partner) ทั้งในด้านโอกาส (Opportunity, O) และอุปสรรค (Threat, T)</p>	<p>ความได้เปรียบในเชิงยุทธศาสตร์ที่จะใช้ในการรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล</p>
<p>มีการวิเคราะห์ผลกระทบของเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่เกิดกับยุทธศาสตร์ประเทศทั้งระยะสั้นและระยะยาว</p>	<p>SWOT-SO จุดแข็งและโอกาส, ST จุดแข็งและอุปสรรค, WO จุดอ่อนและโอกาส, WT จุดอ่อนและอุปสรรค</p>	<p>โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ที่เกิดจากผลกระทบของเป้าประสงค์</p>
<p>แผนปฏิบัติการที่สนับสนุนความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ครอบคลุมทุกส่วนงาน ชัดเจน และเน้นการเกิดประสิทธิภาพ (การทำน้อยได้มาก) และการสร้างคุณค่าแก่ประชาชน (Public Value)</p>	<p>S ขององค์กร โดยเน้นโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ S ของหน่วยงาน โดยเน้นโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ S ของหน่วยปฏิบัติ โดยเน้นโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ S ของบุคลากร โดยเน้นโอกาสเชิงยุทธศาสตร์</p>	<p>แผนยุทธศาสตร์องค์กร แผนกลยุทธ์หน่วยงาน แผนปฏิบัติการ แผนทำงาน</p>

เกณฑ์ในระดับ Advance	เครื่องมือการวิเคราะห์	ผลที่ได้จากการใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์
การคาดการณ์ของผลการดำเนินการตามแผนการแก้ปัญหา และการปรับแผนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Projection)	Scenario Analysis การคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคตในหลายสถานการณ์ เพื่อจัดทำแผนการแก้ปัญหา	ทางเลือกของการแก้ปัญหาในหลาย ๆ สถานการณ์ในอนาคต

รายละเอียดของเครื่องมือ

Key Success Factor (KSF) ปัจจัยความสำเร็จเป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ความได้เปรียบในเชิงยุทธศาสตร์ โดยเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยในความสำเร็จขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง/คู่เทียบ ว่าองค์กรมีปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

1.1 ปัจจัยความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นในการบรรลุพันธกิจ ภารกิจ ในปัจจุบันและในอนาคตขององค์กรตามสมรรถนะขององค์กรใน 4 ด้าน คือ โครงสร้าง บุคลากร กระบวนการ กฎหมาย โดยมีการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์กรตามรายละเอียดดังนี้

1.1.1 ด้านโครงสร้าง (Structure) คือการวิเคราะห์โครงสร้างขององค์กรที่เกิดขึ้นตามพันธกิจ ภารกิจขององค์กร ตามกฎกระทรวงว่าครอบคลุมต่อการปฏิบัติงานได้ตามพันธกิจ และภารกิจในปัจจุบัน และรวมถึงในอนาคต

1.1.2 ด้านอัตรากำลังและสมรรถนะของบุคลากร (Competency) ตามโครงสร้าง คือการวิเคราะห์ความเพียงพอของอัตรากำลังและความสามารถและสมรรถนะของบุคลากรว่าเพียงพอต่อการปฏิบัติงานตามพันธกิจและภารกิจในปัจจุบันและรวมถึงในอนาคต

1.1.3 ด้านกระบวนการ (Process) ตามพันธกิจและภารกิจ คือการวิเคราะห์กระบวนการทำงานว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ตามพันธกิจและภารกิจในปัจจุบัน และรวมถึงในอนาคต

1.1.4 ด้านกฎระเบียบ กฎหมาย มาตรฐาน (Legal) คือการวิเคราะห์กฎระเบียบต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานตามกระบวนการ ตามพันธกิจและภารกิจว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เหมาะสมกับสภาพในปัจจุบันและรวมถึงในอนาคต

1.2 ปัจจัยความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นในการบรรลุพันธกิจ ภารกิจ ในปัจจุบันและในอนาคตขององค์กร พิจารณาจากทรัพยากรภายนอก (External Resource) ที่มาจากผู้ให้ความร่วมมือ (Collaborator) และพันธมิตร (Partner) ที่สามารถร่วมมือช่วยเหลือองค์กรในการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ในการวิเคราะห์ความสำเร็จ โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ที่มาจาก

1.2.1 ผู้ให้ความร่วมมือ (Collaborator) คือ การวิเคราะห์เพื่อหาว่าโอกาสและอุปสรรค ในปัจจัยความสำเร็จที่มาจากผู้ให้ความร่วมมือไม่ว่าจะเป็นคู่ค้า ผู้มีส่วนได้เสีย ลูกค้า หรือผู้รับบริการที่สามารถสร้างความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ โดยผู้ให้ความร่วมมือจะมีความสัมพันธ์กับองค์การอย่างไม่เป็นทางการ หรือบางครั้งมีความร่วมมืออย่างไม่เป็นทางการ หรือร่วมงานกันในระยะสั้นเป็นเรื่อง ๆ ไป เช่น เครือข่ายภาคเอกชนหรือมูลนิธิเอกชน

1.2.2 พันธมิตร (Alliance) คือ การวิเคราะห์เพื่อหาว่าโอกาสและอุปสรรค ในปัจจัยความสำเร็จที่มาจากพันธมิตรที่สำคัญว่าจะทำอย่างไรกับพันธมิตรดังกล่าวที่สามารถสร้างความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ โดยพันธมิตรจะมีความสัมพันธ์กับองค์การอย่างเป็นทางการ เช่น หน่วยงาน เครือข่าย หรือมูลนิธิที่มี Memorandum Of Understanding (MOU) หรือหน่วยงานที่ทำงานร่วมกันมาในระยะเวลาอันยาวนาน เช่น ท้องถิ่นหรือหน่วยงานของรัฐด้วยกัน เป็นต้น

ตารางแสดงถึงเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จขององค์การ

ปัจจัยความสำเร็จขององค์การ	สมรรถนะหลัก	โครงสร้าง	จุดแข็ง
			จุดอ่อน
		บุคลากร	จุดแข็ง
			จุดอ่อน
	กระบวนการ	จุดแข็ง	
		จุดอ่อน	
	กฎหมาย	จุดแข็ง	
		จุดอ่อน	
ทรัพยากรภายนอก	ผู้ให้ความร่วมมือคือหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการ	โอกาส	
		อุปสรรค	
	พันธมิตร คือหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ	โอกาส	
		อุปสรรค	

SWOT เป็นตัวย่อจากคำว่าจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) โดยจุดแข็งและจุดอ่อน (SW) ใช้ในการวิเคราะห์ความเข้มแข็งและความอ่อนแอภายในขององค์การทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ส่วนโอกาสและอุปสรรค (OT) ใช้ในการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคขององค์การที่มาจากปัจจัยภายนอก

ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมในการแข่งขันในการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ทำให้เกิดการวิเคราะห์โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ ได้เป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1.1 กลุ่ม SO จุดแข็งและโอกาส เป็นกลุ่มที่มีโอกาสในเชิงยุทธศาสตร์สูงในการที่จะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

1.2 กลุ่ม ST จุดแข็งและอุปสรรค เป็นกลุ่มที่มีโอกาสในเชิงยุทธศาสตร์ปานกลางในการที่จะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

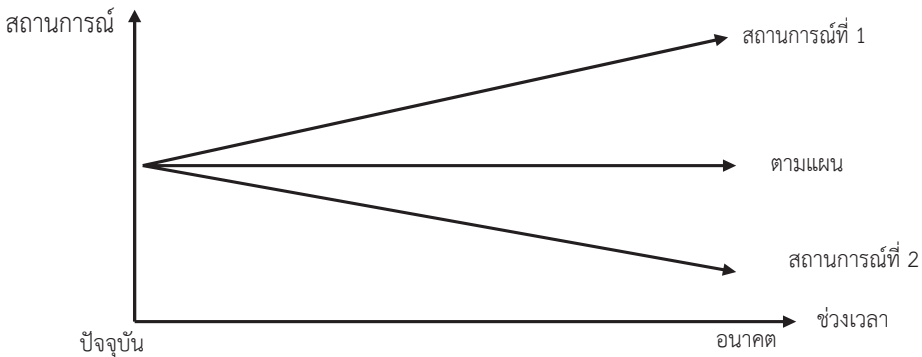
1.3 กลุ่ม WO จุดอ่อนและโอกาส เป็นกลุ่มที่มีโอกาสในเชิงยุทธศาสตร์ปานกลางในการที่จะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

1.4 กลุ่ม WT จุดอ่อนและอุปสรรคเป็นกลุ่มที่มีโอกาสในเชิงยุทธศาสตร์ต่ำในการที่จะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ตารางแสดงโอกาสในเชิงยุทธศาสตร์

	โอกาส (ภายนอก, ปัจจัยบวก)	อุปสรรค (ภายนอก, ปัจจัยลบ)
จุดแข็ง (ภายใน, ปัจจัยบวก)	โอกาสในเชิงยุทธศาสตร์สูง	โอกาสในเชิงยุทธศาสตร์ปานกลาง
จุดอ่อน (ภายใน, ปัจจัยลบ)	โอกาสในเชิงยุทธศาสตร์ปานกลาง	โอกาสในเชิงยุทธศาสตร์ต่ำ

Scenario Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการคาดการณ์สถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่น่าจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยจะเริ่มจากการตั้งคำถามว่าถ้าผลการดำเนินการตามแผนการแก้ปัญหาไม่เป็นไปตามเป้าหมายจะทำให้เกิดสถานการณ์หรือเหตุการณ์ หรือเงื่อนไขอะไรขึ้นบ้าง และจะส่งผลกระทบต่อที่เราต้องปรับเปลี่ยนแผนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในเรื่องใดบ้าง



ภาพ 17 Scenario Analysis

กรณีศึกษา

บริษัท บุญรอดเบอเวอเรจ จำกัด ได้มีการนำเครื่องมือการขับเคลื่อนและการแปลงยุทธศาสตร์ที่เริ่มจากการวางวัตถุประสงค์ (เป้าประสงค์) เชิงยุทธศาสตร์ Objective และเปลี่ยนเป็นเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ Goal และทำให้สามารถวางยุทธศาสตร์ Strategy และลงไปสู่การสร้างการติดตามผล Measurement ทำให้ได้ OGSM ระดับองค์กร และแปลงลงไปสู่ระดับหน่วยงาน และลงสู่หน่วยปฏิบัติและบุคลากรบริษัทฯ ได้มีการวางวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในระดับหน่วยงาน คือ ฝ่ายการตลาดได้วางวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยการเพิ่มมูลค่ายอดขาย หลังจากนั้นจึงแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ไปสู่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ คือ มียอดขายไม่น้อยกว่า 100 ล้านบาท โดยมีการวางยุทธศาสตร์เพื่อให้ไปถึงเป้าหมาย คือการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า และวัดผลให้เพิ่มขึ้น 10% จากปีที่ผ่านมาเมื่อได้ OGSM ของฝ่ายการตลาด การทำการแปลงลงสู่หน่วยปฏิบัติ คือ แปลง SM โดยการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า และเพิ่มขึ้น 10% จากปีที่ผ่านมาไปสู่ OG ของหน่วยปฏิบัติ คือ หน่วยบริการลูกค้า ทำให้ได้ OG ของหน่วยบริการลูกค้า และแปลงไปสู่ SM ของหน่วยบริการลูกค้า โดยกำหนด S คือการเริ่มต้นโครงการบริหารลูกค้าใหม่ และ M ทำโครงการแล้วเสร็จ 100% โดยมีรูปกระบวนการแปลงไปสู่การปฏิบัติ ดังรูปด้านล่าง

ตัวอย่าง



ภาพ 18 ตัวอย่างการแปลง SM ของระดับที่สูงกว่าไปสู่ OG ของระดับที่ต่ำกว่า

Key Message เพิ่มเติมจาก Basic

- 2.1 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ เน้นคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- 2.2 การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- 2.3 แผนปฏิบัติการที่สนับสนุนความสำเร็จของยุทธศาสตร์ โดยเน้นโอกาสเชิงยุทธศาสตร์
- 2.4 การติดตามผลของการบรรลุเป้าหมาย โดยการคาดการณ์ของผลการดำเนินการ การแก้ปัญหา และการปรับแผนทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นการวิเคราะห์สถานการณ์ Scenario Analysis

การมุ่งสู่ระดับเกิดผล (Significance) อย่างยั่งยืน

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ในระดับ Significance 6.2 เครื่องมือสำคัญที่ใช้ในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

เกณฑ์ในระดับ Significance	เครื่องมือการวิเคราะห์	ผลที่ได้จากการใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์
แผนยุทธศาสตร์ที่สร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างโอกาสทางเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ ๆ ที่นำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชนและการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศทั้งในระยะสั้น และระยะยาว	KSF-Key Success Factor ปัจจัยความสำเร็จเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ ปัจจัยความสำเร็จในการแข่งขัน โดยวิเคราะห์จากสมรรถนะหลัก (Core Competency) ขององค์กร ใน 4 ด้าน คือ โครงสร้าง บุคลากร กระบวนการ กฎหมาย โดยมองทั้งปัจจุบันและอนาคต รวมถึงวิเคราะห์ทรัพยากรภายนอก (External Resource) ที่มาจากผู้ให้ความร่วมมือ (Collaborator) และพันธมิตร (Partner) SWOT-SO จุดแข็งและโอกาส, ST จุดแข็ง และอุปสรรค, WO จุดอ่อนและโอกาส, WT จุดอ่อนและอุปสรรค	ความได้เปรียบในเชิงยุทธศาสตร์ที่จะใช้ในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและโอกาสในเชิงยุทธศาสตร์ที่นำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชน

เกณฑ์ในระดับ Significance	เครื่องมือการวิเคราะห์	ผลที่ได้จากการใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์
<p>มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์การและผลกระทบต่อทั้งทางตรงทางอ้อมที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อมของประเทศ</p>	<p>SRM-Strategic Risk Management เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อหรือเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ แบ่งได้ออกตามแหล่งกำเนิด (Source) ของปัจจัยเสี่ยง และมุมมอง (Perception) ขององค์การ โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภทคือ SIC-ปัจจัยเสี่ยงภายในควบคุมได้, SEC-ปัจจัยเสี่ยงภายนอกที่ควบคุมได้, SIU ปัจจัยเสี่ยงภายในที่ควบคุมไม่ได้, SEU-ปัจจัยเสี่ยงภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ RISK MATRIX เป็นการระบุปัจจัยต่อเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ตาม SIC, SEC, SIU, SEU ว่าเป้าหมายใดมีน้ำหนักความเสี่ยงมากที่สุด ซึ่งนำไปสู่การตรวจสอบสมมติฐานของเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ว่าอยู่ในพื้นฐานของข้อเท็จจริงหรือมีความลำเอียงในการกำหนดเป้าหมายดังกล่าวหรือไม่</p>	<p>ปัจจัยเสี่ยง และผลกระทบ และแผนรับมือความเสี่ยง</p>
<p>แผนปฏิบัติการที่สนับสนุนความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ บูรณาการกับแผนงานด้านบุคลากร และ การใช้ทรัพยากรที่รองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และสื่อสารสู่การปฏิบัติผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก และ การใช้ข้อมูลร่วมกัน เพื่อการประสานงาน ให้เกิดความสำเร็จ</p>	<p>S ขององค์การ โดยเน้นโอกาสเชิงยุทธศาสตร์/4M S ของหน่วยงาน โดยเน้นโอกาสเชิงยุทธศาสตร์/4M S ของหน่วยปฏิบัติ โดยเน้นโอกาสเชิงยุทธศาสตร์/4M S ของบุคลากร โดยเน้นโอกาสเชิงยุทธศาสตร์/4M</p>	<p>แผนยุทธศาสตร์องค์การ แผนกลยุทธ์หน่วยงาน แผนปฏิบัติการแผนการทำงาน โดย 4M จัดสรรทรัพยากร ทั้งคน เครื่องจักร อุปกรณ์ วัสดุ เงินทุน ให้เพียงพอต่อกลยุทธ์และการวัดผล</p>

เกณฑ์ในระดับ Significance	เครื่องมือการวิเคราะห์	ผลที่ได้จากการใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์
การเตรียมการเชิงรุกเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากภายในและภายนอกและการปรับแผนที่ตอบสนองทันเวลาเชิงรุกอย่างมีประสิทธิภาพ (Proactive and Effective)	Scenario Analysis การคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคตในหลายสถานการณ์ เพื่อจัดทำแผนการแก้ปัญหา	ทางเลือกของการแก้ปัญหาในหลาย ๆ สถานการณ์ในอนาคต

รายละเอียดของเครื่องมือ

ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความยั่งยืนในเชิงยุทธศาสตร์ คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลต่อเป้าหมายหรือเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ การระบุความเสี่ยงในเป้าหมายหรือเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เป็นการระบุปัจจัยเสี่ยงที่แบ่งได้ออกตามแหล่งกำเนิด (Source) ของปัจจัยเสี่ยง โดยแบ่งออกเป็นปัจจัยเสี่ยงภายในองค์กรและปัจจัยเสี่ยงภายนอกองค์กร และตามมุมมอง (Perception) ขององค์กรในการควบคุมความเสี่ยงดังกล่าว โดยแบ่งออกเป็นปัจจัยเสี่ยงที่ควบคุมได้ และปัจจัยเสี่ยงที่ควบคุมไม่ได้ ทำให้เกิดการแบ่งประเภทของปัจจัยเสี่ยงเป็น 4 ประเภท คือ

1.1 ปัจจัยเสี่ยงต่อเป้าหมายภายในที่ควบคุมได้ (Strategic Internal Controllable Risk : SIC) คือปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากภายในองค์กรและสามารถที่จะควบคุมความเสี่ยงได้

1.2 ปัจจัยเสี่ยงต่อเป้าหมายภายนอกที่ควบคุมได้ (Strategic External Controllable Risk : SEC) คือปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากภายนอกองค์กรและสามารถที่จะควบคุมปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวได้

1.3 ปัจจัยเสี่ยงต่อเป้าหมายภายในที่ควบคุมไม่ได้ (Strategic Internal Uncontrollable Risk : SIU) คือปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในองค์กรแต่ไม่สามารถควบคุมปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวได้

1.4 ปัจจัยเสี่ยงต่อเป้าหมายภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ (Strategic External Uncontrollable Risk : SEU) ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายนอกองค์กรแต่ไม่สามารถควบคุมปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวได้

	ภายใน (Internal)	ภายนอก (External)
ควบคุมได้ (Controllable)	ปัจจัยเสี่ยงยุทธศาสตร์ภายในควบคุมได้ (SIC)	ปัจจัยเสี่ยงยุทธศาสตร์ภายนอกควบคุมได้ (SEC)
ควบคุมไม่ได้ (Uncontrollable)	ปัจจัยเสี่ยงยุทธศาสตร์ภายในควบคุมไม่ได้ (SIU)	ปัจจัยเสี่ยงยุทธศาสตร์ภายนอกควบคุมไม่ได้ (SEU)

กรณีศึกษา

กรมทางหลวง กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองได้มีการใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ ความเสี่ยงระดับองค์กรและผลกระทบทั้งทางตรงทางอ้อมที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อมของประเทศ โดยมีการเริ่มจากการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง โดยแบ่งออกเป็น ปัจจัยเสี่ยงเป็นภายในและภายนอก และควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ทำให้เกิดการแบ่งปัจจัยเสี่ยง ออกเป็นสี่กลุ่ม คือ ภายในควบคุมได้ ภายในควบคุมไม่ได้ ภายนอกควบคุมได้ และภายนอก ควบคุมไม่ได้

หลังจากแบ่งเป็นสี่กลุ่ม เริ่มมีการให้คะแนนน้ำหนักปัจจัยเสี่ยง โดยเป็นการให้คะแนน โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและผลกระทบของความเสียหาย โดยมีระดับคะแนน จาก 1 ถึง 5 ทำให้ สามารถคำนวณน้ำหนักปัจจัยเสี่ยงได้ โดยเอาคะแนนที่ได้จากโอกาสคูณกับคะแนนที่ได้จาก ผลกระทบ โดยคะแนนสูงสุด คือ 25 คะแนน มาจาก 5x5 และต่ำสุด คือ 1 คะแนน มาจาก 1x1 ทำให้สามารถแยกปัจจัยเสี่ยงตามคะแนนได้ตามตารางความเสี่ยงเป็นต่ำ ปานกลาง สูง และ สูงมาก ตามรูปด้านบน

โดยตัวอย่างของการวิเคราะห์ กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในปัจจัยเสี่ยงภายนอก ที่ควบคุมได้ (Strategic External Controllable Risk : SEC) คือปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นจาก ภายนอกองค์กรและสามารถที่จะควบคุมปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวได้เป็นดังตัวอย่างต่อไปนี้

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ความรุนแรงของความเสียหาย ระดับองค์กร
SEC 1 รายได้จากการดำเนินงาน ไม่ได้ตามเป้า	2	5	10 (สูงมาก)
SEC 2 ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ไม่ได้ตามเป้า	4	1	4 (ปานกลาง)
SEC 3 อัตราการระบายรถผ่านด่าน เก็บเงิน โดยเฉลี่ยในชั่วโมงเร่งด่วน ไม่ได้ตามเป้า	1	1	1 (ต่ำ)
SEC 4 ค่าเฉลี่ยการสมัครใช้ TAG M-Pass ไม่ได้ตามเป้า	4	2	8 (สูง)

Risk Matrix เป็นการระบุปัจจัยเสี่ยงต่อเป้าหมายทั้ง 4 ประเภท SIC, SEC, SIU, SEU ว่าปัจจัยเสี่ยงใดมีน้ำหนักความเสี่ยงที่มากที่สุด ซึ่งนำไปสู่การตรวจสอบสมมติฐานของเป้าหมายของยุทธศาสตร์ว่าอยู่ในพื้นฐานของข้อเท็จจริง และความลำเอียงในการกำหนดเป้าหมายดังกล่าวหรือไม่

1. การประเมินความเสี่ยงด้วย Risk Matrix เป็นการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงต่อเป้าหมายด้วยสองปัจจัยคือ

1.1 โอกาส คือ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว Likelihood (L) เกิดสูงหรือต่ำโดยมองจากคะแนนดังนี้

1 = น้อยมาก 2 = น้อย 3 = ปานกลาง 4 = ค่อนข้างสูง 5 = สูง

1.2 ผลกระทบ คือ ผลกระทบของความเสี่ยง Impact (I) ที่เกิดขึ้นในการสร้างความเสียหายจากความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว โดยมองจากคะแนนดังนี้

1 = น้อยมาก 2 = น้อย 3 = ปานกลาง 4 = ค่อนข้างสูง 5 = สูง

1.3 ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงต่อเป้าหมาย โดยระดับความรุนแรงมาจาก = โอกาส (L) X ผลกระทบ (I) ทำให้แบ่งได้เป็น 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย ดังรูปด้านล่าง ปัจจัยเสี่ยงใดมีระดับความเสี่ยงสูงมากจะต้องทบทวนและตรวจสอบว่าสมมติฐานการตั้งเป้าหมายนั้นเป็นจริงหรือไม่

		ระดับความเสี่ยง (Risk Map)						
ผลกระทบของ ความเสี่ยง (I)	5	5	10	15	20	25		
	4	4	8	12	16	20		สูงมาก
	3	3	6	9	12	15		สูง
	2	2	4	6	8	10		ปานกลาง
	1	1	2	3	4	5		ต่ำ
		1	2	3	4	5		
		โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)						

ภาพ 19 ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มาจากโอกาสและผลกระทบ

Key Message

- 2.1 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์เน้นการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและโอกาสทางยุทธศาสตร์ใหม่ ๆ
- 2.2 การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่ต้องเน้นการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์การและผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณะสุข และสิ่งแวดล้อม
- 2.3 แผนปฏิบัติการที่สนับสนุนความสำเร็จและบูรณาการกับแผนงานด้านบุคลากรและการใช้ทรัพยากรที่รองรับการเปลี่ยนแปลงและการสื่อสารสู่การปฏิบัติผ่านเครือข่ายและการใช้ข้อมูลร่วมกัน
- 2.4 การติดตามผลของการบรรลุเป้าหมายเน้นเชิงรุกเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเน้นการคาดการณ์สถานการณ์ต่าง ๆ

สรุปเครื่องมือหมวด 2

	Basic	Advance	Significance
2.1	<p>PEST- การเมือง (P) เศรษฐกิจ (E) สังคม (S) เทคโนโลยี (T) เป็นเครื่องมือวิเคราะห์แรงผลักดันที่เกิดจากการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ที่องค์กรต้องเอาชนะในการบรรลุเป้าหมายตาม ยุทธศาสตร์</p>	<p>KSF-Key Success Factor ปัจจัยความสำเร็จเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ ปัจจัยความสำเร็จในการแข่งขัน โดยวิเคราะห์จากสมรรถนะหลัก (Core Competency) ขององค์กร ใน 4 ด้าน คือ โครงสร้าง บุคลากร กระบวนการ กฎหมาย โดยมองทั้งปัจจุบันและอนาคตทั้งในด้านจุดแข็ง (Strength, S) และจุดอ่อน (Weakness, W) รวมถึง วิเคราะห์ทรัพยากรภายนอก (External Resource) ที่มาจาก ผู้ให้ความร่วมมือ (Collaborator) และพันธมิตร (Partner) ทั้งใน ด้านโอกาส (Opportunity, O) และอุปสรรค (Threat, T)</p>	<p>KSF-Key Success Factor ปัจจัยความสำเร็จเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการแข่งขัน โดยวิเคราะห์จากสมรรถนะหลัก (Core Competency) ขององค์กร ใน 4 ด้าน คือ โครงสร้าง บุคลากร กระบวนการ กฎหมาย โดยมองทั้งปัจจุบันและอนาคต รวมถึง วิเคราะห์ทรัพยากรภายนอก (External Resource) ที่มาจาก ผู้ให้ความร่วมมือ (Collaborator) และพันธมิตร (Partner) SWOT-SO จุดแข็งและโอกาส, ST จุดแข็งและอุปสรรค, WO จุดอ่อนและโอกาส, WT จุดอ่อนและอุปสรรค</p>
2.2	<p>OGSM เป็นกรอบสำคัญในการวางแผนยุทธศาสตร์ไปสู่ การปฏิบัติจากวัตถุประสงค์ (เป้าประสงค์)เชิงยุทธศาสตร์ (Objective) ที่เชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ (Goal) และการวางแผนไปสู่วิธีการปฏิบัติ (Strategy) โครงการและแผนงาน และตัวชี้วัด (Measurement)</p>	<p>OG ระดับองค์กร กำหนด SM ขององค์กร SM ขององค์กรแปลงไปสู่ OG ในระดับหน่วยงาน OG ระดับหน่วยงาน กำหนด SM ของหน่วยงาน SM ของหน่วยงานแปลงไปสู่ OG ในระดับหน่วยปฏิบัติ OG ระดับหน่วยปฏิบัติ กำหนด SM ของหน่วยปฏิบัติ กำหนด SM ของหน่วยปฏิบัติ กำหนด SM ของบุคลากรแปลงไปสู่ SM ของบุคลากร</p>	<p>SRM-Strategic Risk Management เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลต่อเป้าหมายหรือเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ แบ่งได้ออกตามแหล่งกำเนิด (Source) ของปัจจัยเสี่ยง และมุมมอง (Perception) ขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ SIC-ปัจจัยเสี่ยง ภายใน ควบคุมได้, SEC-ปัจจัยเสี่ยง ภายนอกที่ควบคุมได้, SIU-ปัจจัยเสี่ยงภายในที่ควบคุมไม่ได้, SEU-ปัจจัยเสี่ยงภายนอกที่ควบคุมไม่ได้</p>

	Basic	Advance	Significance
			RISK MATRIX เป็นการระบุปัจจัยต่อเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ตาม SIC, SEC, SIU, SEU ว่าเป้าหมายใดมีน้ำหนักความเสี่ยงมากที่สุดซึ่งนำไปสู่การตรวจสอบสมมุติฐานของเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ว่าอยู่ในพื้นฐานของข้อเท็จจริงหรือมีความลำเอียงในการกำหนดเป้าหมายดังกล่าวหรือไม่
2.3	S ขององค์กร S ของหน่วยงาน S ของหน่วยปฏิบัติ S ของบุคลากร	S ขององค์กร โดยเน้นโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ S ของหน่วยงาน โดยเน้นโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ S ของหน่วยปฏิบัติ โดยเน้นโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ S ของบุคลากร โดยเน้นโอกาสเชิงยุทธศาสตร์	S ขององค์กร โดยเน้นโอกาสเชิงยุทธศาสตร์/4M S ของหน่วยงาน โดยเน้นโอกาสเชิงยุทธศาสตร์/4M S ของหน่วยปฏิบัติ โดยเน้นโอกาสเชิงยุทธศาสตร์/4M S ของบุคลากร โดยเน้นโอกาสเชิงยุทธศาสตร์/4M
2.4	M ขององค์กร M ของหน่วยงาน M ของหน่วยปฏิบัติ M ของบุคลากร	Scenario Analysis การคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคตในหลายสถานะการณ์ เพื่อจัดทำแผนการแก้ปัญหา	Scenario Analysis การคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคตในหลายสถานะการณ์ เพื่อจัดทำแผนการแก้ปัญหา

ระบบราชการ 4.0 เพื่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เจตนารมณ์ : เพื่อให้องค์การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชนที่ทันสมัยรวดเร็ว และเข้าถึงนำมาใช้ในการสร้างนวัตกรรมการบริการที่สร้างความแตกต่างวางแผนเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มต่าง ๆ ทั้งปัจจุบันและอนาคต มีกระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็วและสร้างสรรค์โดยปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการของประชาชน

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

เกณฑ์ PMQA 4.0 หมวด 3	
3.1	ระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชนที่ทันสมัย รวดเร็ว และเข้าถึงในทุกระดับ
3.2	การประเมินผลความพึงพอใจความผูกพันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้ประโยชน์
3.3	การสร้างนวัตกรรมการบริการที่สร้างความแตกต่าง และตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่มและต่างความต้องการ
3.4	กระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็วและสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนองได้ทันความต้องการ

วัตถุประสงค์สำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐในยุคใหม่ คือการสร้างระบบกิจกรรม (Activities System) หรือสมรรถนะ (Competency) ที่มุ่งเน้นการส่งมอบ “คุณค่า” (Value) คือประโยชน์โดยรวม หรือคุณลักษณะของการบริการที่ดีเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ (Asset) ขององค์การ และโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงของบริบทแวดล้อมขององค์การ

หากองค์การใดสามารถสร้างคุณค่าไปตอบสนองความต้องการและคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้สำเร็จย่อมทำให้ได้ผลตอบแทนที่ดีที่สุดสำหรับบริษัทเอกชนผลตอบแทนที่กลับมาอาจจะเป็นผลตอบแทนทางการเงิน (Financial Return) ได้แก่ ยอดขายหรือกำไรของบริษัท เพราะเมื่อองค์การสามารถสร้างคุณค่า (Value) ให้ผู้รับบริการได้เพิ่มขึ้น ผู้รับบริการก็พร้อมจะมอบมูลค่า (Value) ให้้องค์การนั้นเช่นเดียวกัน

แต่สำหรับส่วนราชการผลตอบแทนอาจไม่ใช่ผลตอบแทนทางการเงินแต่เป็นการยอมรับนับถือทางสังคม (Social Recognition) ซึ่งสิ่งที่คุณรับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะแสดงออกคือการยอมรับ ศรัทธา ความร่วมมือกับส่วนราชการเหล่านั้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า หากส่วนราชการใดสามารถสร้างและส่งมอบคุณค่าให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจนจะมี “ผู้สนับสนุน” การดำเนินการของส่วนราชการเหล่านั้นเป็นจำนวนมาก ซึ่งจะทำให้การดำเนินการใด ๆ

ของส่วนราชการนั้น เป็นไปได้อย่างดี เนื่องจากมีแรงต้านน้อย และมีผู้เต็มใจร่วมมือด้วย เป็นจำนวนมากนั่นเอง

ในทางตรงกันข้ามหากองค์การใดไม่สามารถสร้างและส่งมอบคุณค่าให้ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างชัดเจน หากเป็นเอกชน เมื่อบริษัทไม่สามารถส่งมอบคุณค่า (Value) ให้ผู้รับบริการได้ผู้รับบริการย่อมไม่เต็มใจที่จะส่งมอบมูลค่า (Value) ให้กับบริษัทนั้นเช่นกัน ซึ่งอาจยังผลให้บริษัทเหล่านั้น

มีปัญหาในการประกอบการ และอาจถึงขั้นปิดกิจการได้เลย ขณะที่หากเป็นส่วนราชการ ไม่สามารถส่งมอบคุณค่า (Value) ให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างชัดเจน “ผู้สนับสนุน” การดำเนินการของส่วนราชการเหล่านั้น ทำให้ความสำคัญของส่วนราชการนั้น ลดลงเรื่อย ๆ จนอาจจะล่มสลายไปในที่สุด ดังนั้นการออกแบบคุณค่าของส่วนราชการควรเริ่มต้นจากการระบุให้ได้ว่าใครคือผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดของส่วนราชการนั้น โดยพิจารณาจากภารกิจและหน้าที่ตามกฎหมายของส่วนราชการ แล้วจึงออกแบบวิธีการ ค้นหาสารสนเทศต่าง ๆ ที่จะทำให้สามารถคาดการณ์หรือทำนายได้ว่าอะไรคือ “คุณค่า” หรือประโยชน์ที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลายต้องการ และคาดหวัง จากส่วนราชการนั้น

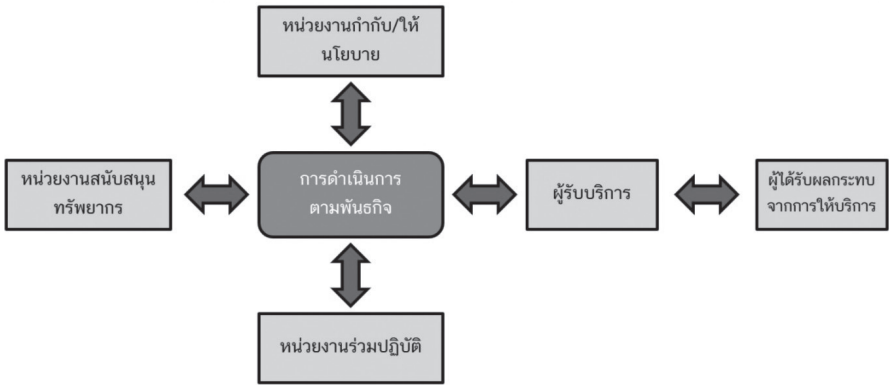
ความรู้ ความเข้าใจเรื่อง “คุณค่า” ที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการ และคาดหวังต่อส่วนราชการจะนำมาสู่การออกแบบการบริการ ระบบงาน และสมรรถนะที่จำเป็น ของส่วนราชการ ซึ่งรวมถึงนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการให้บริการที่เฉพาะเจาะจงกับความต้องการ และคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม และภายหลังจากการให้บริการ ไปแล้ว ส่วนราชการควรมีการประเมิน “ความรู้สึก” ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อ ประสบการณ์ในการเข้ามาสัมผัสงานบริการของส่วนราชการว่ามีความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจ ในประเด็นใด รวมถึงมีข้อร้องเรียน ร้องทุกข์ต่าง ๆ อย่างไรบ้าง เพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับมาสู่ การทบทวน และปรับปรุงวิธีการดำเนินการของส่วนราชการอย่างเป็นระบบต่อไป ทั้งหมดนี้คือ ภาพรวมของการบริหารจัดการตามเกณฑ์หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะเห็นว่ามีส่วนสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์การเพื่อก้าวสู่ การเป็นองค์กรชั้นนำเลิศอย่างยั่งยืน

การพัฒนาสู่ระดับพื้นฐาน (Basic) อย่างมั่นคง

หัวข้อ	คำอธิบาย
3.1 การใช้ข้อมูลและสารสนเทศของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่าง (Customer Centric)	มีการนำข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่รวบรวมมาจากช่องทางต่าง ๆ รวมทั้งฐานข้อมูลของส่วนราชการเพื่อวิเคราะห์และตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกัน
3.2 การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก เพื่อนำมาวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงาน	การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันควรได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับมิติการให้บริการ ทัศนการณ์และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ รวมทั้งพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อนโยบายการบริการต่าง ๆ
3.3 การบริการที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก และการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	มีกระบวนการในการทบทวนและการปรับปรุงการบริการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งช่องทางในการสื่อสารและการเข้าถึงของกลุ่มผู้รับบริการ และการสื่อสารกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการถ่ายทอดสู่ทุกพื้นที่ที่เกี่ยวข้อง
3.4 กระบวนการรับข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบ และมีมาตรฐานการจัดการข้อร้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	กระบวนการรับข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบที่ให้ความสะดวกในการร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีมาตรฐานการจัดการข้อร้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ มีการเปิดช่องทางการรวบรวมข้อร้องเรียนและจัดการตอบสนองกลับต่อข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้น (Response)

เครื่องมือการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรเริ่มจากการระบุผลผลิต/บริการ และกระบวนการสำคัญตามพันธกิจหลักของส่วนราชการให้ได้เสียก่อน แล้วจึงวิเคราะห์ถึงกลุ่มที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินการตามกระบวนการ และผลผลิต/บริการของพันธกิจเหล่านั้น ดังนี้



ภาพ 20 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หน่วยงานกำกับ/ให้นโยบาย ได้แก่ หน่วยงานที่กำกับการดำเนินการของส่วนราชการ หรือส่วนราชการจำเป็นต้องปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานนั้น อาจต้องมีการรายงานผลการดำเนินการเป็นระยะ ๆ หน่วยงานกำกับ/ให้นโยบายให้ส่วนราชการจัดเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขั้นต้น (Primary Stakeholders) ของส่วนราชการ

ผู้รับบริการ ได้แก่ ผู้ที่เข้ามาใช้บริการจากส่วนราชการโดยตรง มีส่วนที่สัมผัส (Touch Point) ผลผลิตหรือการให้บริการของส่วนราชการโดยตรง ไม่ว่าจะร้องขอเข้ามาใช้บริการ หรือจำเป็นต้องเข้ามาใช้บริการก็ตาม ผู้รับบริการจัดเป็นทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Key Stakeholders) เนื่องจากมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของส่วนราชการโดยตรง และเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขั้นต้น (Primary Stakeholders) ของส่วนราชการ เนื่องจากได้รับผลกระทบโดยตรงจากการดำเนินการของส่วนราชการ

ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการให้บริการ ได้แก่ ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินการ หรือการให้บริการของส่วนราชการทั้งทางบวกและทางลบ ไม่ได้เข้ามาสัมผัสการให้บริการของส่วนราชการโดยตรง กลุ่มนี้อาจเป็นได้ทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขั้นต้น (Primary Stakeholders) หากกลุ่มนี้เป็นกลุ่มเป้าหมายที่ต้องได้รับประโยชน์ตามพันธกิจของส่วนราชการ หรืออาจเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขั้นรอง (Secondary Stakeholders) หากไม่ใช่กลุ่มเป้าหมาย หรือเกี่ยวข้องในการดำเนินการโดยตรงกับองค์กร แต่ให้ความสนใจกับการดำเนินการขององค์กร

หน่วยงานร่วมปฏิบัติ ได้แก่ พันธมิตร หรือหุ้นส่วนความร่วมมือที่มีส่วนในการดำเนินการร่วมกัน เพื่อให้เกิดผลผลิต บริการ หรือสร้างนวัตกรรมตามพันธกิจของส่วนราชการ หน่วยงาน

ร่วมปฏิบัติอาจเป็นทั้งส่วนราชการ ภาคเอกชน ภาคประชาชนก็ได้กลุ่มนี้จัดเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Key Stakeholders) เนื่องจากมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของส่วนราชการโดยตรง และเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขั้นต้น (Primary Stakeholders) ของส่วนราชการ เนื่องจากได้รับผลกระทบโดยตรงจากการดำเนินการของส่วนราชการด้วยเช่นกัน

หน่วยงานสนับสนุนทรัพยากร ได้แก่ หน่วยงานที่สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือ วัสดุดิบ สารสนเทศที่จำเป็นต่อการดำเนินการให้บริการตามพันธกิจของส่วนราชการ หน่วยงานสนับสนุนทรัพยากรให้ส่วนราชการจัดเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Key Stakeholders) เนื่องจากมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของส่วนราชการโดยตรงสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากต่อการกำหนดกลยุทธ์ และออกแบบ “คุณค่า” ของงานบริการของส่วนราชการให้สามารถตอบสนองความต้องการและคาดหวัง รวมทั้งสร้างประโยชน์ให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ตามพันธกิจของส่วนราชการนั้น ดังนั้นหลังจากที่ส่วนราชการสามารถระบุได้ว่าใครหรือหน่วยงานใดเป็นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของส่วนราชการแล้ว จะต้องกำหนดวิธีการในการเก็บ รวบรวม วิเคราะห์สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์ และออกแบบงานบริการของส่วนราชการ

สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แบ่งเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ

1. สารสนเทศเชิงปริมาณ (Quantitative Information) ได้แก่ สถิติการใช้บริการ, แนวโน้มของปริมาณปัญหาของผู้รับบริการ, สัดส่วนของผู้รับบริการแต่ละวัย, การกระจายตัวทางภูมิศาสตร์ของผู้รับบริการแต่ละกลุ่ม เป็นต้น
2. สารสนเทศเชิงคุณภาพ (Qualitative Information) ได้แก่ ความต้องการและความคาดหวัง, รสนิยม, พฤติกรรมของผู้รับบริการ, ค่านิยม, วัฒนธรรมพื้นฐานของผู้รับบริการ เป็นต้น

การเก็บรวบรวมสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. หลังจากระบุกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว ควรออกแบบโครงสร้างสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ส่วนราชการจำเป็นต้องใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ และออกแบบคุณค่าของงานบริการ โดยเริ่มจากการตั้งคำถาม (Business Question) ว่า “อะไรคือประโยชน์ หรือคุณลักษณะของผลผลิต/การให้บริการที่ทำให้พวกเขาต้องใช้บริการ หรือผลผลิตของเรา” เพื่อนำมาสู่การกำหนดว่าส่วนราชการจำเป็นต้องรู้สารสนเทศอะไรจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบ้าง ทั้งที่เป็นสารสนเทศเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ จึงสามารถตอบคำถามข้างต้นนั้นได้ เช่น ปัญหาหรือความทุกข์ของพวกเขาจะมีอะไรบ้าง, จำนวนหรือสัดส่วนผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มมีเท่าไร, สิ่งที่จะเติมเต็มให้ชีวิตหรือการทำงานของพวกเขาสมบูรณ์มากขึ้นมีอะไรบ้าง เป็นต้น

2. เลือกวิธีการเก็บรวบรวมสารสนเทศที่เหมาะสมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ละกลุ่ม ได้แก่

- การสอบถาม สังเกต พูดคุย เป็นวิธีการที่ทำได้ง่ายที่สุด โดยการปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แล้วสังเกตสิ่งที่พวกเขาชอบ-ไม่ชอบ พฤติกรรมการใช้บริการของพวกเขาอาจทำเป็นแบบสอบถามหรือจัดทำเป็น Focus Group เพื่อสัมภาษณ์ โดยเฉพาะกับกลุ่มที่เป็นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก จะทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเพิ่มขึ้นในบางประเด็น

- สัมภาษณ์บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการหรือสัมผัสกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์การให้บริการมายาวนาน จะทำให้มีความเข้าใจ หรือรู้จักข้อมูลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มาก

- การดูจากผลสำรวจ/โพลต่าง ๆ ซึ่งในปัจจุบันมีหลายหน่วยงานที่จัดทำโพล หรือการสำรวจต่าง ๆ อยู่แล้ว ซึ่งแม้ไม่ใช่ผลสำรวจที่เกี่ยวข้องกับผลผลิต/บริการของส่วนราชการโดยตรง แต่อาจสามารถนำมาใช้วิเคราะห์เพื่อให้มีความเข้าใจความต้องการความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของส่วนราชการเพิ่มขึ้น

- จากผลการวิจัยหรือผู้เชี่ยวชาญศาสตร์แขนงต่าง ๆ เป็นการเก็บรวบรวมสารสนเทศแบบทุติยภูมิ คือสารสนเทศที่ผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์มาระดับหนึ่งแล้ว แต่ส่วนราชการก็สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการทำความเข้าใจความต้องการและคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เช่นกัน

3. นำสารสนเทศที่รวบรวมจากแต่ละแหล่งมาวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม

ผลผลิต/บริการ	ผู้รับบริการ		ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
	กลุ่มผู้รับบริการ	ความต้องการ/ คาดหวัง	กลุ่มผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	ความต้องการ/ คาดหวัง

ภาพ 21 การวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อประเมินว่าผลผลิต หรืองานบริการที่ส่วนราชการออกแบบขึ้นมาเป็นไปตามความต้องการและคาดหวังของพวกเขาหรือไม่ ดังนั้นช่วงเวลาที่ดีที่สุดที่ควรสำรวจความพึงพอใจ คือช่วงเวลาที่คุณรับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังคงจดจำเรื่องราว รายละเอียด ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับผลผลิต

หรือการบริการได้อยู่ อาจเป็นภายหลังจากรับบริการทันทีหรือหลังจากนั้น 2-3 วัน (บางครั้งอาจมีการสอบถามขณะรับบริการได้ หากลักษณะการให้บริการนั้นเหมาะให้ถามได้) แนวปฏิบัติในการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรมีดังนี้

1. ควรนำประเด็นประโยชน์หรือคุณลักษณะที่สำคัญของผลผลิต หรือการบริการที่ส่วนราชการวิเคราะห์เป็นประเด็นคำถามในการประเมินความพึงพอใจ
2. การออกแบบแบบประเมินความพึงพอใจควรคำนึงถึงการเก็บข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน เพื่อทำการจำแนกประเภทของผู้ตอบแบบประเมินได้ว่าเป็นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใด และมีประสบการณ์ในการใช้ผลผลิต หรือรับบริการใดของส่วนราชการ
3. การกำหนดวิธีการและความถี่ในการประเมินความพึงพอใจ ควรคำนึงถึงการไม่สร้างภาระที่มากเกินไปกับทั้งผู้ที่ตอบแบบประเมินและผู้ที่ต้องวิเคราะห์ผลการประเมิน แต่จะต้องมากพอที่ได้ข้อมูลสำคัญสำหรับการออกแบบหรือปรับปรุงผลผลิต บริการ หรือกลยุทธ์ของส่วนราชการ
4. ในประเด็นของประโยชน์หรือคุณลักษณะที่สำคัญของผลผลิตหรือบริการที่ส่วนราชการมุ่งเน้นความเป็นเลิศควรประเมินความพึงพอใจเทียบกับคู่แข่งหรือคู่แข่งที่สำคัญ
5. ควรมีคำถามที่ถามผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเจาะจงถึง “ประเด็นที่ไม่พึงพอใจ” จากผลผลิตหรือการเข้ารับบริการกับส่วนราชการ
6. ควรนำผลการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจมาบูรณาการกับสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ที่ค้นพบ เพื่อทำนายความต้องการและคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อใช้เป็นปัจจัยในการสร้างนวัตกรรมของผลผลิตหรือการบริการต่อไป

การประเมินระดับการเป็นผู้สนับสนุนองค์กร (Net Promoter Score; NPS)

การประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ผ่านมามีจะสะท้อนถึงความรู้สึก หรือประสบการณ์ที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรู้สึกต่อผลผลิต หรือการให้บริการของส่วนราชการได้ แต่อย่างไรก็ตามการประเมินความพึงพอใจยังไม่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อส่วนราชการ ซึ่งมีความหมายมากกว่าความพึงพอใจ แต่หมายถึงการที่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปรารถนาที่จะสนับสนุนส่วนราชการด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การกลับมาใช้บริการสม่ำเสมอ, การแนะนำเพื่อนหรือคนสนิทเข้ามาร่วมสนับสนุนส่วนราชการ มีการให้คำแนะนำที่ดี หรือเข้ามามีส่วนร่วมกับการดำเนินการกับส่วนราชการ เป็นต้น

ตัววัดผลที่นิยมใช้ในการวัดความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือการประเมินระดับการเป็นผู้สนับสนุนองค์กร (Net Promoter Score; NPS) โดยตัววัดนี้สะท้อนให้เห็นถึงความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย NPS เป็นเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นโดย Fred Reichheld จากบริษัทที่ปรึกษา Bain & Company, and

Satmetrix โดยแนวคิดนี้ได้ถูกตีพิมพ์ในวารสาร Harvard Business Review ในปี ค.ศ. 2003 ในบทความชื่อ “The One Number You Need to Grow” โดยการประเมินโดยใช้เครื่องมือ NPS นั้นจะใช้คำถามหลักคือ “ท่านจะแนะนำบริษัท/สินค้า/บริการของเราให้กับเพื่อนหรือคนสำคัญในชีวิตท่านหรือไม่” และจะนำผลนั้นมาแบ่งกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็น 3 กลุ่มได้แก่ 1) Promoters 2) Passives 3) Detractors ซึ่งทำให้องค์กรสามารถใช้กลยุทธ์จัดการกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม

การเก็บข้อมูลเพื่อประเมินตามแนวทาง NPS ส่วนราชการอาจทดสอบแบบสอบถาม หรืออาจส่งแบบสอบถามผ่านระบบออนไลน์หลังจากที่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ใช้ผลิตภัณฑ์หรือเข้ารับบริการของส่วนราชการแล้ว โดยยังอยู่ในระยะเวลาที่ยังจดจำรายละเอียดของผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการได้ โดยอาจต้องปรับข้อความให้เหมาะสมกับส่วนราชการ เช่น

- “ท่านจะแนะนำเพื่อน หรือคนสำคัญในชีวิตของท่านมาใช้ผลิตภัณฑ์/บริการของเราหรือไม่”
- “ท่านจะแนะนำให้เพื่อน หรือคนสำคัญในชีวิตของท่านมาร่วมโครงการ/กิจกรรมของเราหรือไม่”
- “ท่านจะแนะนำให้เพื่อน หรือคนสำคัญในชีวิตของท่านมาสนับสนุนการดำเนินการของเราหรือไม่”

โดยในการตอบคำถามนี้ มีคะแนนให้เลือกระหว่าง 0 ถึง 10 โดย 0 หมายถึง ไม่แนะนำแน่นอน และ 10 หมายถึง แนะนำแน่นอน และจากผลคะแนนการประเมินจะสามารถจำแนกผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. Promoters หรือกลุ่มผู้สนับสนุนองค์กร คือ กลุ่มที่ให้คะแนน 9 และ 10 กลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มที่พร้อมสนับสนุนการดำเนินการของส่วนราชการ นอกจากการใช้บริการเป็นประจำแล้ว ยังอาจแนะนำเพื่อนหรือบุคคลใกล้ชิดให้มาสนับสนุนผลิตภัณฑ์/บริการ/โครงการของส่วนราชการด้วย

2. Passives หรือกลุ่มที่พร้อมจะเปลี่ยนใจไปสนับสนุนองค์กรอื่นหากพบผลิตภัณฑ์งานบริการหรือโครงการที่ดีกว่า คือกลุ่มที่ให้คะแนน 7 และ 8 กลุ่มนี้ไม่ค่อยผูกพันกับผลิตภัณฑ์บริการ หรือโครงการของส่วนราชการมากนัก และอาจชักจูงโดยคู่แข่งได้ง่าย

3. Detractors หรือ กลุ่มที่ไม่พึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์ บริการขององค์กร คือ กลุ่มที่ให้คะแนน 0-6 กลุ่มนี้นอกจากไม่แนะนำผลิตภัณฑ์ บริการ โครงการของส่วนราชการให้ผู้อื่นแล้ว ยังเป็นกลุ่มที่จะทำลายชื่อเสียงของผลิตภัณฑ์ บริการ โครงการ หรือส่วนราชการด้วย กลุ่มนี้อาจยังกลับมาใช้ผลิตภัณฑ์ หรือบริการของส่วนราชการอยู่หากไม่มีทางเลือก

การคำนวณคะแนน NPS จะคำนวณโดย $NPS = \%Promoters - \%Detractors$ เนื่องจาก NPS วัดผลโดยใช้คำถามเพียงข้อเดียว ทำให้ส่วนราชการสามารถใช้เครื่องมือนี้ในการวัดผลที่ถี่ขึ้นได้ โดยไม่สร้างภาระหรือความรำคาญให้ผู้ตอบแบบประเมิน อย่างไรก็ตาม

หากส่วนราชการต้องการข้อมูลเชิงลึกมากขึ้นอาจมีคำถามเพิ่มเติมอีก 1 หรือ 2 คำถาม เช่น
“ทำไมท่านถึงให้คะแนนเช่นนั้น”

“เราต้องปรับปรุงอะไรเป็นอันดับแรก เพื่อให้ท่านรู้สึกอยากชวนคนมาสนับสนุนโครงการของเรา”

และอาจบูรณาการผลการประเมิน NPS กับสารสนเทศของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ซึ่งจะช่วยให้ส่วนราชการค้นพบประเด็นที่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ และไม่พึงพอใจ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงผลผลิต บริการ โครงการ หรือ กลยุทธ์ของส่วนราชการต่อไป

การออกแบบผลผลิตและบริการ

เมื่อสามารถวิเคราะห์หาความต้องการ และคาดหวังจากการรวบรวมสารสนเทศ และประเมินผล ความพึงพอใจ และความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว จะสามารถนำมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อสร้างกลยุทธ์หรือผลผลิตและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม โดยส่วนราชการมีขั้นตอนสำคัญดังนี้

1. คัดเลือกความต้องการ ความคาดหวังที่สำคัญ และคาดหวังที่สำคัญในอนาคตของกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม 5-7 ประเด็นเพื่อใช้เป็นประเด็นสำคัญในการพิจารณาออกแบบกลยุทธ์ ผลผลิต หรือบริการ

2. วิเคราะห์คู่แข่ง หรือคู่เทียบเพื่อค้นหาสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบในแต่ละประเด็นการออกแบบ เนื่องจากในมุมมองของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะเป็นการรับรู้เชิงเปรียบเทียบเสมอ การที่ส่วนราชการเสนอคุณค่าบางอย่างให้กับพวกเขาไม่ได้แปลว่าไม่มีส่วนราชการอื่นหรือหน่วยงานเอกชนอื่นเสนอคุณค่าคล้ายกัน หรือเหมือนกันไปให้พวกเขาพิจารณาด้วย และเมื่อมีหลายหน่วยงานเสนอคุณค่าคล้ายกัน หรือเหมือนกัน สิ่งที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะทำคือจะนำคุณค่าของแต่ละหน่วยงานที่เสนอมา “เปรียบเทียบ” กัน เพื่อพิจารณาว่าจะใช้บริการหรือสนับสนุนหน่วยงานไหน ดังนั้นหากรูปแบบผลผลิต บริการที่ส่วนราชการเสนอไม่ได้ให้ “คุณค่า” ที่แตกต่างหรือโดดเด่นกว่าคู่แข่งหรือคู่เทียบรายอื่น (Unique Selling Point) งานบริการหรือผลผลิตเหล่านั้นอาจถูกลดคุณค่าในสายตาผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำมาซึ่งการใช้บริการหรือความร่วมมือที่ลดลง และทำให้กลยุทธ์ ผลผลิต หรือบริการดังกล่าวไม่บรรลุตามเป้าหมายที่สุด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบดังกล่าว อาจใช้เครื่องมือ Strategy Canvas หรือ Values Curve (จากหนังสือ Blue Ocean Strategy) ได้ เช่น

Strategy Canvas ของการท่องเที่ยว



ภาพ 22 Strategy Canvas ของการท่องเที่ยว

การพิจารณาออกแบบวิธีการบริหารการท่องเที่ยวของไทย อาจเริ่มจากการพิจารณาสารสนเทศของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านการท่องเที่ยวแล้วคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายที่การท่องเที่ยวของไทยมุ่งจะตอบสนอง อาจเป็นนักท่องเที่ยวจากจีน ยุโรป อเมริกา ฯลฯ เป็นต้น จากนั้นจึงนำสารสนเทศที่ได้รับมาวิเคราะห์หรือทำนายความต้องการและคาดหวังของกลุ่มเป้าหมาย และคัดเลือกประเด็นความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญมากกำหนดเป็น “ประเด็นการแข่งขัน” จากนั้นจึงพิจารณาสารสนเทศของคู่แข่ง หรือคู่แข่งรายอื่นในอาเซียน (หากขอบเขตการแข่งขันที่ประเทศไทยต้องการคิดจะแข่งขันเฉพาะในอาเซียน) ในที่นี้ทดลองนำข้อมูลของสิงคโปร์และเวียดนามมาเปรียบเทียบ (ข้อมูลสมมติ) โดยอาจนำข้อมูลจากสารสนเทศจริงหรือเป็นมุมมองภาพลักษณ์ในสายตาของกลุ่มเป้าหมายได้ เมื่อวิเคราะห์ในเชิงเปรียบเทียบแล้วจะพบว่า สิงคโปร์จะมีจุดเด่นที่ความปลอดภัย และมีแหล่งช้อปปิ้งที่ทันสมัย ขณะที่เวียดนามจะมีแหล่งธรรมชาติที่งดงาม มีกิจกรรมให้ทำหลากหลายในราคาที่ไม่แพงว่าเพื่อใช้ข้อมูลเหล่านี้มาตัดสินใจออกแบบลักษณะของการท่องเที่ยวไทยต่อไป

3. พิจารณาออกแบบ “คุณค่า” ของผลผลิต/บริการของส่วนราชการ โดยเปรียบเทียบแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่น ในประเด็นการแข่งขันที่ได้คัดเลือกมา โดยส่วนราชการควรพิจารณาว่าประเด็นการแข่งขันใดที่ส่วนราชการต้องมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (เหนือกว่าคู่แข่งรายอื่น) ประเด็นการแข่งขันใดที่มุ่งแข่งขันเพียงเพื่อรักษาระยะห่าง (ไม่ให้ถูกทิ้งห่างแต่อาจไม่ได้เหนือกว่าคู่แข่งรายอื่น) โดยพิจารณาลักษณะเปรียบเทียบว่าประเด็นใด เราจะเสนอคุณค่าต่ำกว่าคู่แข่งเหนือกว่าคู่แข่ง เสมอกับคู่แข่ง หรือเสนอคุณค่าที่คู่แข่งรายอื่นไม่ได้นำเสนอ เช่น

Strategy Canvas ของการท่องเที่ยว



ภาพ 23 การวิเคราะห์คู่แข่ง เพื่อออกแบบคุณค่า

เมื่อเราได้บทพบว่าคู่แข่งหรือคู่แข่งรายอื่นกำลังมุ่งเสนอ “คุณค่า” ประเด็นใดให้กลุ่มเป้าหมาย จึงนำมาสู่การออกแบบ “คุณค่า” ของแหล่งท่องเที่ยวไทยเพื่อแข่งขันกับประเทศอื่นในอาเซียน โดยเลือกว่า ประเด็นใดจะเหนือกว่าคู่แข่งประเด็นใดจะเสมอ หรือเพียงรักษาระยะห่าง รวมถึงประเด็นใหม่ที่จะแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่นในอาเซียน

จากตัวอย่างประเทศไทยอาจเสนอคุณค่าที่โดดเด่นในด้านอาหาร, ความงดงามของแหล่งธรรมชาติ และความหลากหลายของกิจกรรม ขณะที่ด้านความปลอดภัยไม่ควรแยกว่าเวียดนาม แต่อาจรักษาระยะไม่ให้ห่างจากสิงคโปร์มากนัก และด้านค่าใช้จ่ายที่อาจเสนอค่าใช้จ่ายที่สูงกว่าเวียดนาม แต่ไม่สูงเท่าสิงคโปร์ และนำเสนอคุณค่าใหม่ที่ประเทศอื่นไม่ได้เสนอคือความสะดวกในการเชื่อมต่อไปประเทศอื่น ๆ ในอาเซียน ด้วยความได้เปรียบด้านตำแหน่งทางภูมิศาสตร์ของไทย

เมื่อระบุ “คุณค่า” และระดับที่ต้องการเสนอให้กับกลุ่มเป้าหมายได้ จึงนำมาสู่การกำหนดเป็นข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิต/บริการ กำหนดตัววัดผลลัพธ์แต่ละมิติเพื่อใช้ในการออกแบบผลผลิต/บริการ และกระบวนการต่อไป นำข้อมูล “คุณค่า” ที่กำหนดขึ้นมาปรับปรุงหรือออกแบบผลผลิต/บริการ เป็นการปรับปรุง (Improvement) ผลผลิต/งานบริการเดิมให้สร้างคุณค่าได้มากขึ้น และจัดทำเป็นมาตรฐานของผลผลิต/บริการ

4. ถ่ายทอดมาตรฐานของผลผลิต/บริการไปยังหน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีส่วนในการสร้างผลผลิต/บริการนั้น เพื่อให้มั่นใจว่าทุก ๆ จุดที่มีการให้บริการจะให้บริการในมาตรฐานเดียวกัน และกำหนดกรอบในการทบทวนผลผลิตหรือผลการให้บริการเทียบกับความต้องการและคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องต่อไป

การจัดการเรื่องร้องเรียน

เรื่องร้องเรียนจัดเป็นสารสนเทศที่ป้อนกลับมาจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชนิดหนึ่งที่ว่าส่วนราชการสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงพัฒนาผลผลิต บริการ และ กลยุทธ์ของส่วนราชการ รวมถึงสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการให้บริการได้ ดังนั้นส่วนราชการ ควรมีกระบวนการในการตอบสนองต่อข้อร้องเรียนอย่างเหมาะสม รวมถึงใช้ประโยชน์จาก สารสนเทศเหล่านี้ให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน ประเภทของเรื่องร้องเรียน มีดังนี้

1. เรื่องร้องเรียน ได้แก่ เรื่องที่ส่วนราชการหรือบุคลากรของส่วนราชการไปสร้างความเดือดร้อนหรือสิ่งที่ไม่พึงพอใจแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พวกเขาเหล่านั้น จึงร้องเรียนส่วนราชการในฐานะผู้กระทำเรื่องที่ไม่พึงพอใจเหล่านั้น
2. เรื่องร้องทุกข์ ได้แก่ เรื่องที่ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประสบปัญหาหรือ ได้รับความทุกข์ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของส่วนราชการ จึงร้องให้ส่วนราชการช่วยบรรเทาทุกข์ให้
3. ข้อสงสัย ได้แก่ ข้อข้องใจที่เกี่ยวข้องกับการบริการหรือภารกิจของส่วนราชการ
4. ข้อเสนอแนะ ได้แก่ ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง พัฒนาผลผลิต การดำเนินการ การให้บริการ หรืออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการ

วิธีการจัดการเรื่องร้องเรียน

1. ส่วนราชการควรจัดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนที่หลากหลายและสะดวกต่อ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะช่องทางการร้องเรียนผ่านระบบออนไลน์ เช่น เว็บไซต์ของส่วนราชการ, หรือ Social Media ต่าง ๆ เพราะเป็นช่องทางที่สะดวกและต้นทุนต่ำ
2. การรับเรื่องร้องเรียนควรได้สารสนเทศเพียงพอต่อการนำมาบริหารจัดการ ดังนั้นควรออกแบบช่องเก็บข้อมูลที่จำเป็น โดยเฉพาะ
 - วัน-เวลา-สถานที่ที่เกิดเหตุ
 - ลักษณะเหตุที่เกิด
 - ผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง/ก่อเหตุ
 - ลักษณะ และมูลค่าความเสียหายที่เกิดขึ้น
 - ช่องทางในการติดต่อกลับ (เป็นทางเลือกหากผู้ร้องสะดวกให้ติดต่อกลับ)
3. การตอบกลับแบบทันที (Quick Response) ส่วนราชการควรมีการตอบกลับ แบบทันทีทันที เพื่อให้ผู้ร้องรับรู้ว่าส่วนราชการได้รับเรื่องร้องเรียนนั้นไว้แล้ว โดยเฉพาะช่องทาง ที่ผู้ร้องไม่ได้สื่อสารกับเจ้าหน้าที่โดยตรง เช่น จดหมาย, email, ระบบออนไลน์ต่าง ๆ เมื่อส่วน ราชการได้รับเรื่องแล้วควรรีบแจ้งกลับทันทีเพื่อให้ผู้ร้องคลายความกังวล
4. จัดให้มีระบบลงทะเบียนเรื่องร้องเรียนทั้งหมดจากทุกช่องทางให้มาอยู่ในทะเบียน เดียวกันเพื่อสะดวกต่อการบริหารจัดการ โดยในแบบลงทะเบียนควรจำแนกเรื่องร้องเรียนเป็น เรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ ข้อสงสัย ข้อเสนอแนะ โดยระบุลักษณะเรื่องร้องเรียนว่าเกี่ยวข้องกับ

ภารกิจไหน งานบริการ หรือผลผลิตใด หรือบุคลากรในสังกัดหน่วยงานไหน การลงทะเบียน รับเรื่องร้องเรียนควรมีศูนย์รับเรื่องร้องเรียนกลางเป็นผู้รวบรวมและจัดทำเป็นทะเบียนเพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารส่วนราชการจะรับรู้ว่ามีเรื่องร้องเรียนมีทั้งหมดกี่เรื่อง

5. ศูนย์รับเรื่องร้องเรียนส่งเรื่องไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้วิเคราะห์ปัญหาและเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียนกลับมาให้กับศูนย์รับเรื่องร้องเรียนเพื่อทำหน้าที่ตอบกลับผู้ร้องเรียนภายใน 15 วัน โดยในการตอบกลับควรแจ้งผู้ร้องว่าจะแก้ไขเรื่องร้องเรียนให้เสร็จภายในกี่วัน หรือหากผู้ร้องไม่ต้องการให้ตอบกลับก็ควรระบุเวลาในการแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียนนั้นและบันทึกไว้ในทะเบียนเรื่องร้องเรียนด้วยเช่นกัน

6. ศูนย์รับเรื่องร้องเรียนจะต้องเป็นผู้ติดตามสถานะของเรื่องร้องเรียนแต่ละเรื่องว่ามีความก้าวหน้าในการแก้ไขปัญหาอย่างไร เพื่ออัปเดตในระบบทะเบียนเรื่องร้องเรียน และหากเป็นเรื่องร้ายแรงควรรายงานความก้าวหน้าในการแก้ไขปัญหาให้กับผู้ร้องเรียนเป็นระยะจนกว่าจะปิดเรื่องร้องเรียนได้ตามกำหนด หากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่สามารถแก้ไขเรื่องร้องเรียนได้ตามกำหนดควรให้มีการให้เหตุผลและระบุวันที่คาดว่าจะแก้ไขเสร็จอีกครั้งเพื่อบันทึกในทะเบียนและแจ้งผู้ร้องเรียนให้ทราบ

7. ทะเบียนเรื่องร้องเรียนทั้งหมดควรนำเข้าสู่การประชุมของผู้บริหารส่วนราชการ เพื่อให้ผู้บริหารได้รับทราบสถานะของเรื่องร้องเรียนทั้งหมดว่ามีเรื่องร้องเรียนทั้งหมดกี่เรื่อง เป็นประเภทใด เกี่ยวข้องกับหน่วยงานไหน หรือบริการใดบ้าง สถานะการแก้ไขเรื่องร้องเรียนแต่ละเรื่องเป็นอย่างไร ปิดเรื่องร้องเรียนได้แล้วทั้งหมดกี่เรื่อง เพื่อให้ผู้บริหารช่วยเร่งรัดในการแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียนแต่ละเรื่อง

ขณะเดียวกันควรมีการรายงานสถิติเรื่องร้องเรียนทั้งหมดเพื่อให้เห็นว่าเรื่องร้องเรียนที่ถูกร้องเข้ามามากที่สุดคือเรื่องอะไร เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติได้ร่วมเรียนรู้ ค้นหาสาเหตุร่วมกัน และนำไปสู่การสร้างมาตรการเชิงรุกในการลดเรื่องร้องเรียนซ้ำเหล่านั้นในอนาคต

การดำเนินการจัดการเรื่องร้องเรียนในทุกชั้นตอนสามารถนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาช่วยในการบริหารจัดการและติดตามสถานะรวมถึงการสรุปสถิติต่าง ๆ ของเรื่องร้องเรียน โดยเฉพาะอาจสามารถทำให้ผู้บริหารและผู้ร้องเรียนสามารถติดตามสถานะเรื่องร้องเรียนของตนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการเรื่องร้องเรียน และเพิ่มความประทับใจให้ผู้ร้องเรียนอีกด้วย

กรณีศึกษา

จากการเติบโตของธุรกิจอีคอมเมิร์ซในประเทศไทย ทำให้เกิดความต้องการในการส่งพัสดุเพิ่มขึ้นสูงขึ้นและเกิดการแข่งขันในการให้บริการจัดส่งพัสดุเพิ่มมากขึ้น บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เก็บข้อมูลสถิติการใช้บริการของผู้รับบริการพบว่า ความต้องการในการส่งพัสดุทั้งแบบธรรมดาและอีเอ็มเอสเพิ่มขึ้นสูงขึ้นถึง 1 ล้านชิ้น/วัน จากที่ผ่านมามีอยู่ที่ 7-8 แสนชิ้น/วัน บริษัทฯ ได้นำสารสนเทศของผู้รับบริการดังกล่าวมาพัฒนาวิธีการให้บริการ โดยสร้างความร่วมมือกับผู้ประกอบการอีคอมเมิร์ซรายใหญ่ เปิดตัวแอปพลิเคชันเพื่อให้ผู้ประกอบการอีคอมเมิร์ซ

ใช้บริการได้ง่ายขึ้น เพิ่มบริการให้เจ้าหน้าที่ไปรษณีย์ไปรษณีย์ที่บ้านได้ รวมถึงขยายเวลาเปิดบริการเป็น 2 ทุ่มในจุดสำคัญ และ 24 ชม. ในบางสาขาด้วย เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป และแข่งขันได้กับผู้ประกอบการรายอื่น

Key Message

- 3.1 ระบบการเก็บรวบรวมสารสนเทศที่ทำให้วิเคราะห์ความต้องการ และคาดหวังที่แตกต่างกันได้
- 3.2 การประเมินผลความพึงพอใจและความผูกพันเพื่อนำมาใช้ประโยชน์
- 3.3 การนำสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาปรับปรุงการบริการ
- 3.4 กระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์ ตอบสนองได้ทันความต้องการ

การต่อยอดสู่ระดับก้าวหน้า (Advance) อย่างต่อเนื่อง

หัวข้อ	คำอธิบาย
3.1 การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศรวมทั้งเทคโนโลยีดิจิทัล (เพื่อค้นหาความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Digital Technology Customer Centric)	มีการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัลและช่องทางการสื่อสารรูปแบบใหม่ เช่น Mobile Application เพื่อรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศจากกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรูปแบบของ Big Data เช่น เสียง ภาพ และข้อความ เพื่อค้นหาความต้องการ ความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตอบสนองได้ดียิ่งขึ้น
3.2 การใช้ผลการประเมินความพึงพอใจ และความผูกพันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเพื่อนำมาวิเคราะห์ความต้องการ และแก้ปัญหาในเชิงรุก	มีการประเมินผลความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน และวิเคราะห์เพื่อค้นหาโอกาสในการปรับปรุงและแก้ไขปัญหาเชิงรุก
3.3 การสร้างนวัตกรรมบริการที่ตอบสนองความต้องการทั้งภาพรวมและเฉพาะกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ	มีการสร้างนวัตกรรมบริการใหม่ ๆ ที่ตอบสนองความต้องการทั้งภาพรวม และเฉพาะกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นกลุ่มที่มีความต้องการเฉพาะให้สามารถเข้าถึงการบริการได้
3.4 กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบ รวดเร็ว ทันการณ์ และตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพ	กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนที่เป็นระบบ มีประสิทธิภาพ ตอบสนองกลับต่อข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยแก้ปัญหาในเชิงรุก (Response and React)

เครื่องมือ

Big Data เพื่อการพัฒนากลยุทธ์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นศูนย์กลางในอดีต หากองค์กรต้องการข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ สิ่งที่ต้องการต้องทำคือการสร้างระบบฐานข้อมูลขององค์กรขึ้นมา และสร้างวิธีการจัดเก็บข้อมูลขององค์กรขึ้นมาเองในระยะถัดมาพบว่าองค์กรสามารถแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน ซึ่งอาจต้องมีการขอใช้ข้อมูลระหว่างองค์กรอย่างเป็นทางการถึงจะเปิดข้อมูลมาใช้ร่วมกันได้ แต่ก็ทำให้แต่ละองค์กรมีข้อมูลสารสนเทศมากขึ้นเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์และตัดสินใจ

แต่ในโลกยุคปัจจุบันหลายองค์กรหรือแม้กระทั่งตัวบุคคลแต่ละคนมีการเปิดเผยข้อมูล (Open Data) ผ่านระบบออนไลน์ ในรูปแบบของ Platform ต่าง ๆ ทั้ง Website, Blog, Social Media ต่าง ๆ ทำให้ข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลง เคลื่อนที่อย่างรวดเร็วแบบ Realtime และมีลักษณะกระจายตัวไร้รูปแบบและมีขนาดมหาศาลเป็น Big Data ยิ่งมีการเปิดเผยข้อมูล (Open Data) กันมากขึ้น ขนาดขอบเขตของ Big Data ก็ยิ่งขยายใหญ่มากขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้หลายองค์กรคิดจะใช้ประโยชน์จาก Big Data นี้มาใช้ในการวิเคราะห์ และตัดสินใจทางกลยุทธ์หรือนโยบายขององค์กร โดยเฉพาะการใช้ประโยชน์ในการทำนายความต้องการ และความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Big Data มีลักษณะอย่างไร

1. Volume มีขนาดใหญ่ มีปริมาณข้อมูลมาก มีทั้งในรูปแบบออนไลน์ และออฟไลน์
2. Variety มีความหลากหลายสูง อาจมีทั้งที่จัดรูปแบบได้ หรือจัดรูปแบบข้อมูลไม่ได้
3. Velocity มีการเปลี่ยนแปลง เคลื่อนที่แบบรวดเร็วต่อเนื่องแบบ Realtime ทำให้การวิเคราะห์ ข้อมูลต้องมีความรวดเร็ว คล่องตัวมากขึ้น
4. Veracity ข้อมูลไม่ชัดเจน อาจต้องนำมาใช้ร่วมกันหลาย ๆ ข้อมูลเพื่อใช้ในการทำนายหรือพยากรณ์ เพื่อใช้ในการตัดสินใจให้ใกล้เคียงความจริงมากที่สุด

ซึ่งข้อมูลเหล่านี้อาจอยู่ในรูปแบบของบันทึก (Record) ต่าง ๆ เช่น ประวัติการเข้าชม, ข้อมูลทางการแพทย์ ข้อมูลการเดินทาง หรือในรูปแบบภาพ เสียง วิดีโอ ข้อความที่แสดงความเห็นในระบบออนไลน์ รวมทั้งข้อมูลพฤติกรรมการใช้บริการต่าง ๆ เช่น พฤติกรรมการคลิกดูข้อมูล พฤติกรรมการเข้าดู Website ต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งข้อมูลเหล่านี้หากนำมาจัดการอย่างเป็นระบบจะทำให้องค์กรสามารถทำนายความต้องการและคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำไปปรับปรุงการบริการได้

การใช้ Big Data เพื่อปรับปรุงการให้บริการ

1. สร้าง Stakeholders Profile รอบด้าน โดยนำข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งออนไลน์ และออฟไลน์ ทั้งในรูปแบบภาพ เสียง ข้อความ บันทึกต่าง ๆ เพื่ออธิบายลักษณะสำคัญของ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญแต่ละกลุ่มโดยข้อมูลที่รวบรวมมาควรอธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ได้แก่

- กำลังเกิดอะไรขึ้นกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- จำนวนครั้ง ความถี่ สถานที่ในการเกิดเหตุการณ์
- อะไรคือปัญหาของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แท้จริง
- ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะตอบสนองกับเหตุการณ์นั้นอย่างไร
- ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรู้สึกอย่างไรกับบริการขององค์กร

2. การจัดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Segmentation) คือ การกำหนดและแบ่งกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความต้องการ ความชอบ พฤติกรรม ลักษณะ หรือประสบปัญหาคล้ายคลึงกันหรือเหมือนกัน ลักษณะการแบ่งกลุ่มลูกค้าตามลักษณะเหล่านี้ อาจแบ่งได้ 3 แบบ คือ Homogeneous Preferences (ความชอบ/ปัญหาเหมือนกันทั้งหมด) คือผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีเพียงกลุ่มเดียวซึ่งมีความชอบหรือลักษณะปัญหาเหมือนกันหมด Diffused Preferences (ความชอบแบบกระจัดกระจาย) คือ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความชอบหรือปัญหาที่หลากหลาย จัดกลุ่มได้ยาก มีความแตกต่างกันมากในแต่ละกลุ่ม หรือมีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง Clustered Preferences (ความชอบ/ปัญหาแบบแบ่งกลุ่มย่อยแตกต่างกันแต่ละกลุ่ม) คือ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีหลายกลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม แต่ภายในกลุ่มเดียวกันจะมีความชอบ/ปัญหาเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน ซึ่งจากแนวคิดนี้จะช่วยให้ส่วนราชการสามารถวางกลยุทธ์และออกแบบผลผลิต/บริการให้เหมาะสมกับรูปแบบความชอบ/ปัญหาของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละแบบได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

ขั้นตอนการจัดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. สืบค้น วิเคราะห์ สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อค้นหาหรือทำนายความต้องการและความคาดหวังของพวกเขา

2. ใช้เครื่องมือทางสถิติแบ่งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียออกเป็นกลุ่มตามลักษณะความชอบ ปัญหา หรือพฤติกรรมที่ใกล้เคียงกัน และศึกษาตัวแปรที่ใช้อธิบายการแบ่งกลุ่ม

3. จัดทำข้อมูลรายละเอียดในแต่ละกลุ่มนำข้อมูลกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ มาอธิบายให้ชัดเจน แสดงรายละเอียดความแตกต่างของแต่ละกลุ่มโดยใช้เกณฑ์ปัจจัยต่าง ๆ เช่น เกณฑ์ประชากรศาสตร์ (เพศ/วัย/สถานะ), เกณฑ์ภูมิศาสตร์หรือถิ่นที่อยู่อาศัย (ภาค,จังหวัด,อำเภอ,ในเมือง-ชนบท) เกณฑ์ด้านจิตวิทยาหรือพฤติกรรมการใช้บริการ (ความชอบ, รสนิยม, ความถี่ในการใช้บริการ เวลาที่เข้ามาใช้บริการ) และเกณฑ์การประสบปัญหา คือ มีปัญหาความกังวลต่าง ๆ คล้าย ๆ กัน

4. นำข้อมูลที่จัดกลุ่มได้ไปใช้เลือกกลุ่มเป้าหมายที่ส่วนราชการมุ่งที่จะตอบสนองและกำหนดกลยุทธ์ รวมถึงออกแบบหรือปรับปรุงผลผลิต/บริการของส่วนราชการเพื่อตอบสนองแต่ละกลุ่มเป้าหมาย อย่างเฉพาะเจาะจง

5. วิธีการค้นหาแนวทางการปรับปรุงหรือสร้างนวัตกรรม

การค้นหาแนวทางในการปรับปรุงหรือสร้างนวัตกรรมประกอบด้วย 3 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่

1. การค้นหาโอกาสในการปรับปรุงหรือสร้างนวัตกรรม (Area of Innovation) ซึ่งคือขั้นตอนในการวิเคราะห์สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระบุกลุ่มเป้าหมายวิเคราะห์สภาพในการแข่งขันตามที่ได้อธิบายไปข้างต้น เพื่อให้มองเห็น “โอกาสทางยุทธศาสตร์” ได้แก่ ความต้องการ/คาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง หรือได้รับการตอบสนองต่ำกว่าที่พวกเขาคาดหวัง เหล่านี้คือ “โอกาสทางยุทธศาสตร์” หรือ โอกาสในการปรับปรุงหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ของส่วนราชการ

2. บริหารจัดการความคิดสร้างสรรค์ (Idea Management) โดยเริ่มจากการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ (Capture Idea) เพื่อตอบสนองโอกาสทางยุทธศาสตร์ที่ค้นหาได้ โดยความคิดสร้างสรรค์อาจมาจากบุคลากรในส่วนราชการเอง โดยส่วนราชการควรสร้างโอกาสหรือสภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคลากรสามารถเสนอความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อโอกาสทางยุทธศาสตร์เหล่านั้น นอกจากนี้ความคิดสร้างสรรค์ยังอาจมาจากผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเอง ซึ่งส่วนราชการสามารถสร้างกลไกหรือเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีโอกาสเสนอความคิดสร้างสรรค์เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนา ปรับปรุง หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ เมื่อรวบรวมความคิดสร้างสรรค์มาได้ควรนำความคิดสร้างสรรค์เหล่านั้นมาประเมิน (Evaluate Idea) ว่าสามารถใช้ประโยชน์กับการปรับปรุงงานบริการหรือผลผลิตใดที่สนับสนุนต่อพันธกิจของส่วนราชการ สัมพันธ์กับลำดับความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายของส่วนราชการ หลังจากนั้นควรเก็บรวบรวมความคิดสร้างสรรค์เหล่านี้ให้เป็นระบบ (Think Tank, Short list) เพื่อเตรียมนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงผลผลิต/บริการ หรือกลยุทธ์ของส่วนราชการ

3. การทดลองและนำไปปฏิบัติ (Execution) โดยจัดมีการคัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ที่ได้รวบรวมไว้ โดยคัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ที่สามารถเพิ่ม “คุณค่า” และศักยภาพในการแข่งขันตามที่ส่วนราชการได้วิเคราะห์ไว้ จัดทำโครงการทดลองความคิดสร้างสรรค์นั้น (Pilot Project) โดยอาจทดลองในพื้นที่หรือหน่วยงานนำร่อง โดยควรมีการทดลองและทดสอบผลผลิต ผลลัพธ์ว่าสามารถสร้างคุณค่าและตอบสนองความต้องการ และคาดหวังของกลุ่มเป้าหมายตามที่ได้วิเคราะห์มา เมื่อได้ผลเป็นที่น่าพอใจจึงขยายผลไปดำเนินการทั่วทั้งส่วนราชการ (Implementation) หรือทุกจุดที่มีการให้บริการนั้น

กรณีศึกษา

จากที่มีการคาดการณ์ว่าประเทศไทยจะก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเต็มรูปแบบในอนาคต ทำให้บริษัท บุชีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (SCG) ได้ริเริ่มพัฒนา SCG Eldercare Solution คือ การเตรียมที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุเพื่อความปลอดภัย สะดวกสบาย และสุขภาวะที่ยืนยาว โดย SCG ได้ทำการศึกษาของค์ความรู้ร่วมกับผู้ชำนาญการด้านผู้สูงอายุในศาสตร์แขนงต่าง ๆ ทั้งด้านพฤติกรรมศาสตร์ สรีรศาสตร์ การยศาสตร์ แพทยศาสตร์ สถาปัตยกรรมศาสตร์ และ วิศวกรรมศาสตร์ นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์อย่างบูรณาการเพื่อให้เป็นองค์ความรู้เชิงลึก ในด้านที่อยู่อาศัยที่เหมาะสมสำหรับผู้สูงอายุ นำไปพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานและบริการ ด้านที่อยู่อาศัย รวมทั้งบุคลากรที่มีความเข้าใจเกี่ยวกับผู้สูงอายุอย่างแท้จริง

หลังจากที่มีเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศของผู้สูงอายุจากแหล่งต่าง ๆ SCG จึงได้ จำแนกผู้สูงอายุเป็น 3 ระดับ ตามลักษณะทางกายภาพและสมรรถนะทางร่างกายในการ ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่

- ผู้สูงอายุสีเขียว คือ ผู้สูงอายุที่สามารถใช้ชีวิตหรือทำกิจกรรมทั้งในบ้านและนอกบ้าน ได้ตามปกติ แต่มีความเสี่ยงที่จะเกิดปัญหาทางด้านสุขภาวะในอนาคตหากไม่ป้องกันและ ดำเนินชีวิตไม่ถูกต้อง

- ผู้สูงอายุสีเหลือง คือ ผู้สูงอายุที่เริ่มมีความเสื่อมถอยของร่างกายหรือมีปัญหาด้าน สุขภาพบ้างเล็กน้อยแต่สามารถช่วยเหลือตัวเองได้ อาจต้องการอุปกรณ์หรือผู้ช่วยเหลือในบางครั้ง การทำกิจกรรมภายนอกบ้านต้องได้รับการดูแลจากคนในครอบครัวมากขึ้น

- ผู้สูงอายุสีแดง คือ ผู้สูงอายุที่มีปัญหาด้านสุขภาพการใช้ชีวิตประจำวัน มีความสะดวก น้อยลง ไม่สามารถช่วยเหลือตัวเองได้ในบางกิจกรรม ต้องพึ่งพาอุปกรณ์และผู้ดูแลช่วยเหลือ โดยส่วนใหญ่ใช้ชีวิตอยู่ในบ้าน

เมื่อจำแนกกลุ่มผู้สูงอายุแล้ว SCG จึงนำข้อมูลของแต่ละกลุ่มมาออกแบบผลิตภัณฑ์ มาตรฐาน การให้คำปรึกษาและออกแบบ รวมถึงการติดตั้งให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้สูงอายุ แต่ละกลุ่มเพื่อตอบสนองความต้องการและปัญหาที่แตกต่างกัน

Key Message

- 3.1 การใช้ประโยชน์จาก Big Data
- 3.2 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อค้นหาความต้องการใหม่ ๆ ที่แตกต่างกัน
- 3.3 การสร้างนวัตกรรมบริการที่สร้างความแตกต่าง และตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม
- 3.4 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อตอบสนองข้อร้องเรียนอย่างรวดเร็ว

การมุ่งสู่ระดับเกิดผล (Significance) อย่างยั่งยืน

หัวข้อ	คำอธิบาย
3.1 การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเพื่อวางนโยบายเชิงรุกในการตอบสนองของความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งปัจจุบันและอนาคต (Actionable Policy Solution)	มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศจากภายในและภายนอกองค์กรเพื่อวิเคราะห์และเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งแนวโน้มนโยบายที่กำลังจะเกิดขึ้นเพื่อการดำเนินการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเพื่อกำหนดนโยบายในการแก้ไขปัญหา
3.2 การบูรณาการข้อมูลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันกับฐานข้อมูลของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากแหล่งอื่น ๆ เพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์และการสร้างนวัตกรรมในการให้บริการ	มีการบูรณาการข้อมูลของผลการสำรวจกับฐานข้อมูลกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากแหล่งอื่น ๆ เพื่อพยายามแก้ปัญหาความพึงพอใจในการให้บริการที่ดีขึ้นและนำไปวางแผนยุทธศาสตร์และการสร้างนวัตกรรม
3.3 การสร้างนวัตกรรมบริการที่สามารถให้บริการเฉพาะบุคคลที่สามารถออกแบบได้ (Personalized/Customized Service)	นวัตกรรมการให้บริการที่สร้างความคล่องตัวการให้บริการตามความแตกต่างของผู้รับบริการหรือเอื้อให้ผู้รับบริการสามารถออกแบบตามความต้องการเฉพาะบุคคล (Customized Service) ซึ่งอาจรวมถึงการเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อความสะดวกในการเข้าถึงบริการ
3.4 กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบและการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารมาเพื่อการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความพึงพอใจในการจัดการข้อร้องเรียน	มีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบและการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารมาเพื่อการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กลับมาอีกด้วย (Response, React and Improve)

เครื่องมือ

การค้นหาความต้องการและคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชิงรุกเนื่องจากความต้องการและคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป และสภาพแวดล้อมในการแข่งขันในการให้บริการที่เกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น เดิมองค์กรมีงานบริการที่ให้บริการเสร็จภายใน 90 วัน ผู้รับบริการก็รู้สึกพึงพอใจกับการบริการนี้ เนื่องจากการบริการภายใน 90 วันก็ทำได้ตามกฎหมายกำหนด และ

ที่สำคัญคือ หน่วยงานอื่น ๆ ที่ให้บริการลักษณะเดียวกันก็ให้บริการภายใน 90 วันเหมือนกัน ดังนั้น “การรับรู้” ของผู้รับบริการคือ การให้บริการภายใน 90 วัน เป็นเรื่องปกติที่ทุกหน่วยงานทำ ดังนั้นหากองค์กรให้บริการได้ 90 วันเท่ากัน ผู้รับบริการก็รู้สึกพึงพอใจ แต่หากมีหน่วยงาน ที่ให้บริการแบบเดียวกันบางหน่วยงานสามารถพัฒนาการให้บริการชนิดนี้ให้เร็วขึ้นจนเสร็จภายใน 10 วันได้ การรับรู้ของผู้รับบริการจะเปลี่ยนทันที เพราะพวกเขารับรู้ว่างานบริการแบบนี้ สามารถทำเสร็จภายใน 10 วันได้ จึงทำให้เกิด “ความคาดหวัง” ว่าทุกหน่วยงานที่ให้บริการ แบบนี้จะสามารถทำได้ 10 วันเหมือนกัน ดังนั้นหากองค์กรยังให้บริการ 90 วันเหมือนเดิม ผู้รับบริการจะไม่พึงพอใจอีกต่อไป จะเห็นว่าความต้องการและคาดหวังของผู้รับบริการเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา การให้บริการที่เคยทำให้ผู้รับบริการประทับใจในอดีตอาจจะไม่ได้ ทำให้พวกเขาประทับใจได้ตลอดไปการเปลี่ยนแปลงของความต้องการ และคาดหวังของผู้รับ บริการลักษณะนี้จึงทำให้จำแนกองค์กรได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่

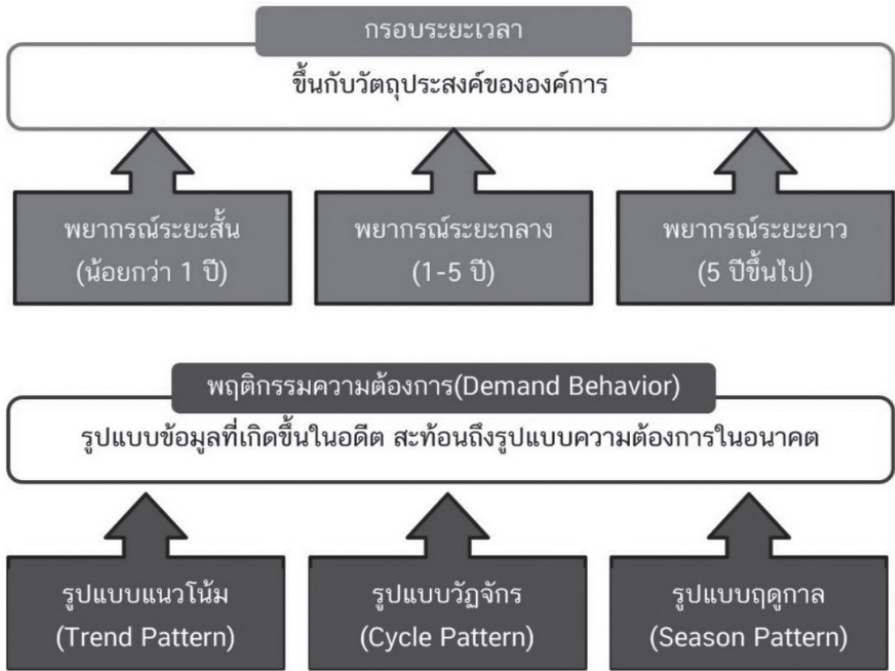
ประเภทที่ 1 คือ องค์กรที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงและความคาดหวัง ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้องค์กรเหล่านี้สูญเสียความสามารถในการตอบสนอง ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงไปได้

ประเภทที่ 2 คือ องค์กรที่รอให้ความต้องการและคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียเปลี่ยนแปลงไปก่อน จึงค่อยเริ่มเปลี่ยนแปลงองค์กรตามการเปลี่ยนแปลงนั้นไป องค์กรแบบนี้อาจสามารถตอบสนองความต้องการและคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียได้ แต่ตอบสนองได้ช้ากว่าคู่แข่งหรือคู่แข่งรายอื่น ๆ จึงยังไม่จัดเป็นองค์กรชั้นเลิศ

ประเภทที่ 3 คือ องค์กรที่มีการพยากรณ์หรือคาดการณ์ว่าความต้องการและคาดหวัง ของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นกำลังจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางไหน และเริ่มทดลอง หรือเตรียมนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการและคาดหวังนั้นไว้เลย เมื่อความต้องการนั้นเกิดขึ้นจริง ๆ องค์กรเหล่านี้จะสามารถตอบสนองความต้องการ และคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ก่อนคู่แข่งหรือคู่แข่งรายอื่น ๆ เป็นการตอบสนองความต้องการและคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชิงรุก จึงเป็นองค์กรชั้นเลิศ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าองค์กรชั้นเลิศจะมีความสามารถในการพยากรณ์หรือคาดการณ์ การเปลี่ยนแปลงของความต้องการและคาดหวังของผู้รับบริการที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งอาจ ประกอบด้วยความต้องการและคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มเดิม ที่จะเปลี่ยนแปลงไปและความต้องการและคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใหม่ ที่ในปัจจุบันภารกิจหรืองานบริการขององค์กรยังไม่ครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น

องค์ประกอบของการพยากรณ์ความต้องการและความคาดหวัง (Components Forecasting Demand)



ภาพ 24 การพยากรณ์ความต้องการและความคาดหวัง

รูปแบบแนวโน้ม (Trend Pattern) คือ ความต้องการที่มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น หรือลดลงอย่างค่อยเป็นค่อยไปในระยะยาว

รูปแบบวัฏจักร (Cycle Pattern) คือ ความต้องการเกิดขึ้นซ้ำ ๆ ในช่วงเวลาหนึ่ง

รูปแบบฤดูกาล (Season Pattern) คือ ความต้องการที่เปลี่ยนไปในช่วงเวลาสั้น ๆ และเกิดขึ้นซ้ำ มักขึ้นอยู่กับลักษณะสภาพแวดล้อม

เทคนิคการพยากรณ์

1. เทคนิคอนุกรมเวลา (Time Series) เป็นเทคนิคทางสถิติซึ่งใช้ข้อมูลความต้องการในอดีตเพื่อทำนายความต้องการในอนาคต

2. เทคนิคพยากรณ์ด้วยสมการถดถอย (Regression Forecasting Methods) เป็นการพัฒนาคำนวณด้วยสมการทางคณิตศาสตร์ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการและปัจจัยที่ทำให้ความต้องการเปลี่ยนแปลงไป

3. เทคนิคเชิงคุณภาพ (Qualitative Methods) เป็นเทคนิคที่ใช้วิจารณ์ญาณของผู้เชี่ยวชาญในการทำนายจากการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ผ่านมามาอาจใช้ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับพยากรณ์ความต้องการและคาดหวังที่จะเกิดขึ้นในอนาคต นำเสนอชุดการให้บริการ (Services Package) ที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ Big Data และการทำนายหรือพยากรณ์ความต้องการและคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะทำให้องค์กรสามารถให้คำแนะนำ (Recommend) บริการที่เฉพาะเจาะจงกับปัญหาความต้องการหรือความคาดหวังของผู้รับบริการแต่ละคนได้แบบเฉพาะเจาะจง (Personalized Service) โดย

1. จัดชุดรูปแบบการให้บริการ (Services Package) ให้สอดคล้องกับประเด็นปัญหาความต้องการ ความคาดหวัง หรือลักษณะพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่วิเคราะห์และพยากรณ์จากข้อมูล และสารสนเทศต่าง ๆ โดยชุดรูปแบบการให้บริการจะเป็นส่วนผสมของงานบริการแต่ละแบบ ซึ่งเมื่อนำมาจัดให้เป็นระบบแล้วจะสามารถตอบสนองความต้องการและคาดหวังของผู้รับบริการที่แตกต่างกันได้ เช่น ถ้ามีข้อมูลสุขภาพส่วนบุคคลของแต่ละคนอย่างชัดเจนก็จะสามารถแนะนำวิธีการดูแลสุขภาพสำหรับแต่ละคนได้อย่างเฉพาะเจาะจง เป็นต้น

2. สร้างระบบให้คำแนะนำ (Recommendation System) การให้บริการที่รวดเร็ว ถูกต้องและแม่นยำแก่ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละรายผ่านทั้งระบบออนไลน์หรือออฟไลน์ให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มเป้าหมาย เช่น การส่ง email แนะนำวิธีการดูแลสุขภาพโดยตรงให้กับผู้รับบริการแต่ละคน

3. สื่อสารและสร้างประสบการณ์ที่ดีให้ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกช่องทาง โดยมีระบบการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมกับผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละคน โดยสามารถสื่อสารได้สองทิศทางและสื่อสารในรูปแบบและเวลาที่เหมาะสมเพื่อสร้างความสัมพันธ์และประสบการณ์ที่น่าประทับใจให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. วางแผน ติดตาม รับมือกับความรูสึกของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีระบบติดตามความเคลื่อนไหวของข้อมูล Big Data ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสม่ำเสมอ เช่น ระบบ Social Monitoring คือ ฝ้าติดตามข้อมูลใน Social Media หรือ Sentiment Analysis คือ ระบบอัตโนมัติที่ใช้ในการตรวจสอบทัศนคติของผู้พูดหรือเขียนข้อความที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น สามารถวิเคราะห์ได้ว่าสิ่งที่ผู้รับบริการกำลังพูดถึงองค์กรเป็นด้านบวก ด้านลบ หรือกลาง ๆ เป็นต้น เพื่อใช้ข้อมูลเหล่านี้ในการปรับรูปแบบ Services Package และวิธีการให้คำแนะนำกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละรายอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ทุก ๆ ราย ได้รับประสบการณ์ในการใช้บริการที่น่าประทับใจที่สุด

กรณีศึกษา

ระบบของ AMAZON ผู้ให้บริการ e-Commerce รายใหญ่ของประเทศสหรัฐอเมริกา สามารถเก็บข้อมูลของผู้ซื้อสินค้าและกลุ่มเพื่อนของผู้ซื้อทั้งหลายทำให้สามารถรับรู้ว่าคุณซื้อ มีแนวโน้มจะชอบสินค้าอะไร และมีพฤติกรรมการซื้อแบบไหนทำให้เมื่อมีสินค้าที่ตรงตามความต้องการหรือสิ่งที่ตรงกับพฤติกรรมผู้บริโภคเอง ระบบจะสามารถแนะนำสินค้าเหล่านั้นโดยตรงไปที่ผู้บริโภครายนั้น ๆ นอกจากนี้ยังสามารถแจ้งเตือนผู้บริโภคเหล่านั้นด้วยว่า เพื่อนของพวกเขาซื้อสินค้าอะไรบ้าง เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้บริโภคเหล่านั้นซื้อตามเพื่อน ด้วยวิธีการนี้ AMAZON สามารถสร้างอัตราการ Re-Purchase เพิ่มขึ้นถึง 10-30% ต่อปีทีเดียว

Key Message

- 3.1 การพยากรณ์หรือคาดการณ์ความต้องการเชิงรุก
- 3.2 ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อติดตามความรู้สึกผู้รับบริการเพื่อตอบสนองเชิงรุก
- 3.3 การสร้างบริการตามความต้องการเฉพาะบุคคล
- 3.4 ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อติดตามปัญหาและเสนอการแก้ปัญหาเชิงรุก

สรุปเครื่องมือหมวด 3

	Basic	Advance	Significance
3.1	การเก็บรวบรวมสารสนเทศของผู้รับบริการ	การใช้ประโยชน์จาก Big Data	การพยากรณ์ความต้องการและคาดหวัง
3.2	การประเมินความพึงพอใจ/ความผูกพัน	การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อค้นหาความต้องการที่แตกต่าง	การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อติดตามความรู้สึกและตอบสนองเชิงรุก
3.3	การออกแบบการบริการ	การสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม	การสร้างชุดการบริการ (Services Package) เฉพาะบุคคล
3.4	การรับเรื่องร้องเรียน	การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อตอบสนองเรื่องร้องเรียนอย่างรวดเร็ว	การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อติดตามปัญหา และเสนอการแก้ปัญหาเชิงรุก

ความสำเร็จขององค์การด้วยการบริหารข้อมูล และองค์ความรู้

เจตนารมณ์ : เพื่อให้องค์การมีการกำหนดตัววัดที่ใช้ติดตามงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดทั้งองค์การวิเคราะห์ เพื่อการแก้ปัญหาและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันท่วงที และเชิงรุก มีการใช้ความรู้ เรียนรู้และมีเหตุผลในเชิงจริยธรรม มีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศและระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ

การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

เกณฑ์ PMQA 4.0 หมวด 4	
4.1	การใช้ข้อมูลและสารสนเทศมากำหนดตัววัดที่สามารถใช้ติดตามงานทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสื่อสารสู่ผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอก
4.2	การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัด เพื่อการแก้ปัญหาและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันท่วงทีและเชิงรุก
4.3	การจัดการความรู้และการสร้างองค์ความรู้ของส่วนราชการในการแก้ปัญหา เรียนรู้และมีเหตุผล
4.4	การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศและระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ มีประสิทธิภาพและใช้งานได้

ในหมวดที่ 4 นี้ จะเป็นเรื่องของการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ซึ่งจะมีการเชื่อมโยงกับการดำเนินการในทุก ๆ ด้านของส่วนราชการ โดยในหมวดนี้จะเริ่มต้นจากการที่ส่วนราชการจะต้องมีการออกแบบระบบการวัดผลการดำเนินงาน (Performance Measurement System) ที่ใช้สำหรับการติดตามความก้าวหน้าและประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ทั้งในระดับยุทธศาสตร์และระดับปฏิบัติการ รวมถึงจัดให้มีการสื่อสารผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นให้กับบุคลากรภายในส่วนราชการ รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอกส่วนราชการด้วย

ทั้งนี้ส่วนราชการจะต้องมีการจัดการข้อมูลและสารสนเทศต่าง ๆ ที่มีในส่วนราชการให้มีความปลอดภัย น่าเชื่อถือ พร้อมใช้งาน และเข้าถึงได้ง่ายสำหรับผู้ที่ต้องการทั้งบุคลากรภายในส่วนราชการเอง รวมถึงผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนทั่วไปด้วย

ส่วนราชการจะต้องมีการนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการวัดมาทำการวิเคราะห์เพื่อให้เข้าใจถึงสิ่งที่เกิดขึ้นว่าเป็นอย่างไร บรรลุหรือไม่บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ รวมถึงสาเหตุและแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นด้วย เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจทั้งการแก้ไขปัญหา การปรับเปลี่ยนหรือการตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันท่วงที และเป็นการทำงาน

ในเชิงรุก ทั้งในระดับกระบวนการทำงานที่สำคัญ รวมถึงในระดับนโยบายและระดับยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

ส่วนราชการจะต้องมีการเชื่อมโยงผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ และในทุกระดับ เพื่อนำมาคาดการณ์ผลกระทบการดำเนินงานที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตว่ามีแนวโน้มไปในทิศทางใดและนำผลการคาดการณ์นั้นมาพิจารณาแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมต่อไป

นอกจากนั้นส่วนราชการจะต้องมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบในการรวบรวมองค์ความรู้ต่าง ๆ ทั้งที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานในระดับยุทธศาสตร์และระดับปฏิบัติการ รวมถึงองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานและนำมาบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคลากรและระดับองค์กร รวมถึงการนำความรู้ที่เกิดขึ้นมาใช้ในการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จนนำไปสู่การสร้างผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ สามารถบรรลุยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้และส่งผลให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับประชาชนได้ด้วย

ส่วนราชการยังต้องมีการพิจารณาถึงองค์ความรู้ที่จำเป็นจากภายนอกหน่วยงานและจัดให้มีการรวบรวมและจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา การพัฒนาการทำงาน และหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมสำหรับส่วนราชการด้วย

ทั้งนี้ส่วนราชการจะต้องมีการปรับปรุงแบบการทำงานในการวัดผลการดำเนินการวิเคราะห์และการนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้มาใช้ให้เป็นระบบดิจิทัล เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเข้าถึงและนำไปใช้ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว รวมถึงนำไปสู่การลดต้นทุนในการดำเนินการได้ด้วย

ส่วนราชการจะต้องมีการจัดทาระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยสำหรับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Security) และความมั่นคงทางไซเบอร์ (Cyber Security) ด้วย เพื่อให้มั่นใจได้ถึงความปลอดภัย (Security) และการรักษาความลับ (Confidentiality) รวมถึงความพร้อมใช้งานของข้อมูลสารสนเทศและการดำเนินงานของส่วนราชการ

ส่วนราชการจะต้องมีการแนวทางอย่างเป็นระบบในการรักษาความต่อเนื่องของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการดำเนินงานของกระบวนการต่าง ๆ ในกรณีที่ได้รับผลกระทบจากภาวะฉุกเฉินให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุดและสามารถกลับมาดำเนินการหรือให้บริการได้อย่างรวดเร็วภายในเวลาที่กำหนด รวมถึงการดำเนินการฟื้นฟูเพื่อให้อุปกรณ์กลับสู่สภาพเดิมด้วย

การพัฒนาสู่ระดับพื้นฐาน (Basic) อย่างมั่นคง

ส่วนราชการจะต้องมีการจัดทาระบบการวัดผลการดำเนินงาน (Performance Measurement System) ที่ใช้ในการวางแผนและรวบรวมข้อมูลและตัววัดผลการดำเนินงานต่าง ๆ ทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ เพื่อใช้ในการติดตามความก้าวหน้าประเมินความสำเร็จและใช้ในการตัดสินใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ทั้งนี้ส่วนราชการจะต้องมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้การรวบรวมข้อมูล การแสดงผลการประเมิน การวิเคราะห์ และการรายงานผล เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือ ถูกต้องและทันเวลาต่อการนำไปใช้งาน

ระบบการวัดผลการดำเนินงานยังครอบคลุมไปถึงการนำข้อมูลที่รวบรวมได้ มาทำการประมวลผลจนเกิดเป็นสารสนเทศที่บอกได้ว่าส่วนราชการมีผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร และการวิเคราะห์สารสนเทศที่เกิดขึ้นทั้งสาเหตุของสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหรือปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น รวมไปถึงการคาดการณ์ผลการดำเนินงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อนำมาตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

ส่วนราชการจะต้องมีการรวบรวมความรู้ที่ได้ ทั้งที่ได้จากกรณีศึกษาผลการดำเนินงาน และจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบมาสร้างให้เกิดการเรียนรู้ การพัฒนา และการต่อยอดการพัฒนาของส่วนราชการให้เกิดประโยชน์ทั้งกับส่วนราชการเองและเกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการและประชาชน

นอกจากนั้นส่วนราชการจะต้องมีการดำเนินการในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน และการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ โดยเฉพาะข้อมูลผลการดำเนินงานในรูปแบบของดิจิทัล โดยจะต้องมีการจัดทำแผนการปรับเปลี่ยนสู่ความเป็นดิจิทัล (Planning for Digitalization) อย่างเป็นระบบ และมีการกำหนดตัววัดความก้าวหน้าและความสำเร็จของการดำเนินการในการปรับเปลี่ยนสู่ความเป็นดิจิทัลด้วย

ระบบการวัดผลการดำเนินงาน (Performance Measurement System)

ส่วนราชการจะต้องมีการจัดทำระบบการวัดผลการดำเนินงาน เพื่อใช้ในการประเมินความก้าวหน้าและความสำเร็จตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่ส่วนราชการต้องการ รวมถึงช่วยให้ส่วนราชการได้รับทราบถึงปัจจัยทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นและได้ข้อมูลสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และทันกาล

ทั้งนี้ระบบการวัดผลการดำเนินงานที่ดีจะต้องเป็นระบบการวัดที่ให้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ ครอบคลุม และรวดเร็วทันเวลาที่ต้องการ นอกจากนี้ยังสามารถให้ข้อมูลสารสนเทศที่บอกถึงแนวโน้มของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้ส่วนราชการสามารถนำมาใช้ในการวางแผนสำหรับเตรียมความพร้อมในการรับมือกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับส่วนราชการและประชาชนได้ จากภาพ 25 จะแสดงถึงระบบการวัดผลการดำเนินงาน (Performance Measurement System) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนที่สำคัญ ประกอบด้วย



ภาพ 25 ระบบการวัดผลการดำเนินงาน

1. วางแผน

จะเป็นการพิจารณาว่าส่วนราชการมีความจำเป็นที่จะต้องวัดผลการดำเนินงานในเรื่องอะไรบ้างและจุดประสงค์ของการวัดในแต่ละเรื่องเพื่ออะไร มีความสอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการอย่างไร เช่น การวัดเพื่อพิจารณาว่าส่วนราชการสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ จะพิจารณาจากการวัดในเรื่องอะไรบ้าง การวัดเพื่อประเมินความพึงพอใจและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับประชาชน การวัดเพื่อวัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของส่วนราชการ

2. คัดเลือก

จากนั้นมาพิจารณาว่าจากเรื่องที่ส่วนราชการต้องการวัด จะต้องใช้ตัววัดหรือตัวชี้วัดอะไรบ้างที่จะสามารถสะท้อนถึงเรื่องที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้องและสามารถอธิบายสิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน เช่น ถ้าต้องการวัดการเติบโตอาจพิจารณาจากตัวชี้วัดด้านยอดขายหรือด้านส่วนแบ่งการตลาด หรือต้องการวัดคุณภาพของการบริการอาจพิจารณาจากตัววัดความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือความผิดพลาดของการบริการหรือระยะเวลาในการให้บริการ เป็นต้น

3. รวบรวม

ส่วนราชการจะต้องมีการออกแบบวิธีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดต่าง ๆ ของส่วนราชการ ไม่ว่าจะเป็นแหล่งข้อมูล วิธีการให้ได้มาซึ่งข้อมูล ความถี่ และช่วงเวลาในการเก็บข้อมูล ผู้รับผิดชอบ และการจัดเก็บข้อมูลที่รวบรวมได้ ซึ่งวิธีการรวบรวมที่ออกแบบมานี้จะต้องมีความเหมาะสมกับการเกิดขึ้นของข้อมูล ต้นทุนที่จะต้องใช้ความจำเป็นในการใช้ข้อมูล ความน่าเชื่อถือ ความครอบคลุม และความเที่ยงตรงของข้อมูลที่ต้องการด้วย

4. วิเคราะห์

เมื่อทำการรวบรวมข้อมูลตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้แล้วส่วนราชการก็จะนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผล เพื่อพิจารณาถึงสิ่งที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ทั้งนี้จะมีประมวลผลอย่างไรก็ขึ้นอยู่กับว่าต้องการประเมินในเรื่องอะไร จากนั้นนำสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์ถึงสาเหตุของการได้ตามเป้าหมายหรือไม่ได้ตามเป้าหมายว่าเกิดจากอะไร เพื่อนำมาพิจารณาถึงการดำเนินการแก้ไขหรือปรับปรุงต่อไป

5. ตัดสินใจ

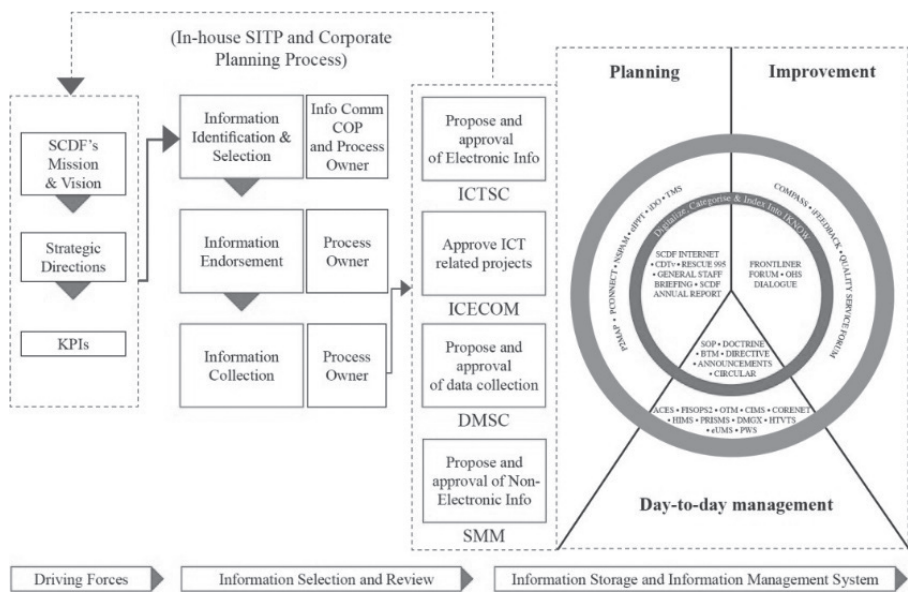
เมื่อส่วนราชการทราบถึงสาเหตุของความสำเร็จหรือความล้มเหลวแล้ว ก็จะนำมาพิจารณาถึงมาตรการในการแก้ไขหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยการตัดสินใจที่จะดำเนินการตามมาตรการหรือไม่ ก็ต้องพิจารณาถึงความเหมาะสม ความเร่งด่วน ความเป็นไปได้ ความคุ้มค่า รวมถึงผลกระทบที่จะตามมาทั้งในทางบวกและทางลบ หากดำเนินการตามมาตรการดังกล่าว

6. ดำเนินการ

ในกรณีที่ส่วนราชการเห็นว่ามาตรการดังกล่าวมีความเหมาะสมก็จะนำไปสู่การดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ ซึ่งจะต้องมีการจัดทำรายละเอียดของการดำเนินการ ช่วงเวลา ผู้รับผิดชอบ รวมถึงงบประมาณที่อาจจะต้องใช้และมีการพิจารณาถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นด้วยเพื่อหามาตรการป้องกันต่อไป

7. ทบทวน

ส่วนราชการจะต้องมีการทบทวนถึงความเหมาะสมของระบบการวัดผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอว่ายังสามารถใช้งานได้และจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าระบบการวัดผล การดำเนินงานของส่วนราชการ จะให้ข้อมูลสารสนเทศรวมถึงความรู้ที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์กับส่วนราชการ



ภาพ 26 ระบบการจัดการสารสนเทศของ SCDF

จากภาพ 26 เป็นระบบการจัดการสารสนเทศของหน่วยงานด้านการป้องกันสาธารณภัยของสิงคโปร์ (Singapore Civil Defect Force, SCDF) ซึ่งดูแลด้านการดับเพลิงและการให้ความช่วยเหลือกรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน

จะเห็นได้ว่าระบบการจัดการสารสนเทศจะมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมถึงทิศทางเชิงยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร เพื่อนำมาใช้ในการวางแผน การปรับปรุง และการบริหารงานประจำวัน นอกจากนี้ SCDF ยังมีการวิเคราะห์สารสนเทศที่สำคัญ เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจและการคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้น โดยมีการพัฒนารูปแบบที่เรียกว่า Operational Analysis (OA) Model ซึ่งจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมากกว่า 500,000 ข้อมูล ในช่วงครึ่งทศวรรษที่ผ่านมา

เพื่อให้สามารถเข้าใจได้ถึงสาเหตุที่เกิดขึ้นและความต้องการด้านการบริการในปี 2011 ทาง SCDF ได้มีการลงทุนพัฒนาระบบ Resource Simulation Model (RSM) ซึ่งใช้แบบจำลองทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Models) และการวิเคราะห์การปฏิบัติการ (Operational Analytics) เพื่อช่วยในการตัดสินใจและการวางแผนยุทธศาสตร์ ในการหาสถานที่จัดตั้งสถานดับเพลิงและการจัดเตรียมทรัพยากรสำหรับการดับเพลิงอย่างเหมาะสม

การจัดการความรู้

คำว่าความรู้ในความหมายของ Hideo Yamazaki ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ ระบุว่าหมายถึง สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลาหรือในมุมมองของ Peter Senge ผู้เชี่ยวชาญด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มองว่าความรู้ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติอย่างได้ผลเป็นพื้นฐานสำหรับการวินิจฉัย (Judgement) และการตัดสินใจ (Decision Making) ที่ดี

ส่วนการจัดการความรู้จะหมายถึง การสร้างและจัดการกระบวนการเพื่อให้ความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสมไหลไปยังบุคคลที่ถูกต้อง ณ เวลาที่เหมาะสม เพื่อให้บุคคลแลกเปลี่ยนสารสนเทศ และนำไปใช้เพื่อเพิ่มการบรรลุผลสำเร็จ (Performance) ขององค์กร

ทั้งนี้หัวใจสำคัญของการจัดการความรู้ คือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่บุคลากรมีความสุขและเห็นถึงคุณค่าของการแบ่งปัน การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน รวมถึงการนำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยกระบวนการสร้างและจัดการความรู้ จะประกอบด้วย

1. กำหนดความรู้ที่สำคัญ

ส่วนราชการจะต้องมีการพิจารณาเพื่อเลือกความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

2. กำหนดผู้ใช้งาน

ส่วนราชการจะต้องมีการพิจารณาถึงกลุ่มเป้าหมายของความรู้ที่สำคัญนั้น ๆ ว่ามีใครบ้าง ซึ่งกลุ่มเป้าหมายนี้จะมีทั้งบุคลากรที่อยู่ในส่วนราชการ รวมถึงผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชน ทั้งนี้จะต้องวิเคราะห์ถึงกลุ่มเป้าหมาย ความต้องการความคาดหวัง ความรู้ที่ต้องการ รูปแบบการนำเสนอที่เหมาะสม วิธีการสะดวกในการเข้าถึงความรู้ ช่วงเวลาที่ต้องการและแนวทางในการจัดเก็บความรู้

3. กำหนดผู้มีความรู้หรือผู้เชี่ยวชาญ

จากความรู้ที่ได้กำหนดไว้ส่วนราชการจะต้องนำมาพิจารณาว่าใครเป็นผู้เชี่ยวชาญในความรู้ นั้น ๆ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญอาจจะมีอยู่ภายในส่วนราชการหรือภายนอก ส่วนราชการก็ได้ และอาจจะมีผู้เชี่ยวชาญหลายคนในความรู้ นั้น ๆ ก็ได้

4. กำหนดขอบเขตของความรู้

เป็นการพิจารณาถึงขอบเขตของความรู้ว่าจะมีขอบเขตรอบคลุมแค่ไหน ซึ่งควรมีการกำหนดให้ชัดเจนและครอบคลุมความต้องการในการนำไปใช้งานให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ในการนำไปใช้งานและไม่เสียเวลามารวบรวมเพิ่มเติมในภายหลัง

5. ตรวจสอบเปรียบเทียบข้อมูลที่มีอยู่

ส่วนราชการจะต้องมีการพิจารณาข้อมูลหรือความรู้ที่มีอยู่แล้ว ว่าเมื่อเทียบกับความรู้ที่ต้องการตามขอบเขตที่กำหนดไว้ เพื่อให้ส่วนราชการไม่รวบรวมหรือสร้างความรู้ที่ซ้ำซ้อนกับสิ่งที่มีอยู่แล้ว

6. ดึงความรู้

เมื่อพิจารณาถึงความรู้ที่ต้องการและความรู้ที่มีในส่วนราชการแล้ว ส่วนที่ยังไม่มีจะต้องมีการวิเคราะห์ว่าความรู้นี้อยู่ที่ไหน เพื่อทำการดึงความรู้ซึ่งอาจมาจากรายบุคคล หรือรายกลุ่ม หรืออาจมาจากการสังเกต การสัมภาษณ์ การบันทึกวิดีโอ การประชุม การทำชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices, CoP) โดยเป็นการรวบรวม Best Practices และความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ

7. สร้างความรู้

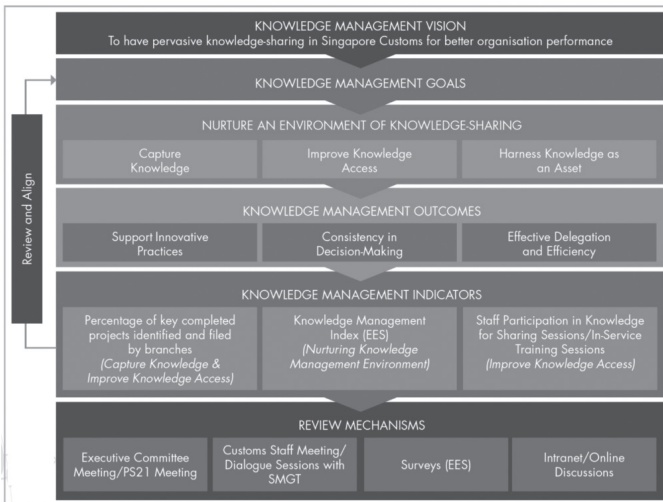
จะเป็นขั้นตอนที่นำความรู้ที่ได้จากการรวบรวม เรียบเรียงและสรุปให้เป็นสาระสำคัญที่จำเป็นและเหมาะสมสำหรับส่วนราชการ เพื่อความเข้าใจและนำไปใช้งานได้ตรงตามความต้องการ จากนั้นนำมาทำการตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้งและนำมาปรับแก้ไขให้ถูกต้องต่อไป

8. นำเสนอ

ส่วนราชการจะมีการนำความรู้ที่รวบรวมและสรุปแล้ว นำจัดทำให้อยู่ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ตัวอักษร ภาพ โมเดล คำคม คลิปเสียง วิดีโอ โดยเน้นที่ความน่าสนใจและอยู่ในรูปแบบที่สะดวกและเหมาะสมกับการใช้งานของกลุ่มเป้าหมายด้วย

9. เผยแพร่

จากนั้นส่วนราชการนำความรู้ที่จัดทำเป็นรูปแบบที่เหมาะสมแล้ว มาจัดเก็บในที่ที่ผู้ใช้งานจะสามารถค้นหาและเข้าถึงได้ง่าย รวมถึงมีการสื่อสารให้กับผู้ใช้ได้ทราบว่ามีความรู้ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องอยู่ในระบบที่สามารถเข้าไปเรียนรู้ได้แล้ว



ภาพ 27 แสดงกรอบการจัดการความรู้ของ Singapore Custom

จากภาพ 27 แสดงกระบวนการจัดการความรู้ของหน่วยงานด้านศุลกากร (Customs) ของสิงคโปร์ ซึ่งได้รับรางวัล Singapore Quality Award ในปี ค.ศ. 2012 ซึ่งเริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ไปสู่การสร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้กับองค์กร

โดยมีการดำเนินงานใน 3 ด้านหลัก ๆ ที่สำคัญ ประกอบด้วย การรวบรวมความรู้ การปรับปรุงการเข้าถึงความรู้ และการจัดการสินทรัพย์ความรู้ เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการสร้างนวัตกรรม การตัดสินใจในองค์กร และการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล นอกจากนี้ยังมีการกำหนดตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้และกลไกในการทบทวนด้วย

การวางแผนสู่ความเป็นดิจิทัล (Planning for Digitalization)

ในการวางแผนสู่ความเป็นดิจิทัลของส่วนราชการจะต้องมีการพิจารณาเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมมาปรับใช้ในกระบวนการทำงานและการบริการของส่วนราชการ ซึ่งเทคโนโลยีดิจิทัลนั้นประกอบด้วย SMACIT ได้แก่ Social (S) Mobile (M) Analytic (A) Cloud (C) และ Internet of Thing (IT)

ดังนั้นส่วนราชการควรจะมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนว่าจะขับเคลื่อนไปสู่ความเป็นดิจิทัลในเรื่องใดบ้าง และอย่างไร ยกตัวอย่างเช่น กระทรวงการคลังจะมีการจัดทำแผนขับเคลื่อนกระทรวงการคลังสู่การเป็นกระทรวงการคลังดิจิทัล (Digital Ministry of Finance (MOF) โดยเป็นแผนช่วงปี พ.ศ. 2560 - 2564 มีการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ โครงการที่สำคัญ และสิ่งที่จะได้รับไว้อย่างชัดเจน ดังภาพ 28

ยุทธศาสตร์	โครงการสำคัญ	สิ่งที่ได้รับ
Big Data 1. ยกระดับการใช้ประโยชน์จากการบูรณาการข้อมูลเศรษฐกิจ การเงินการคลังด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	การพัฒนา Fiscal Big Data และ MOF Open Data Service	กระทรวงการคลังมีข้อมูลและระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ประกอบการวางแผนและกำหนดนโยบายที่ถูกต้อง รวดเร็ว และทันต่อสถานการณ์เศรษฐกิจประชาชนได้รับบริการด้านการเผยแพร่ข้อมูลอย่างทั่วถึง
Digital Operation 2. ยกระดับกระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	การจัดทำแบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ และพัฒนา ระบบ Tax Single Sign On ระบบ New GFMS Thai ระบบ e-Social Welfare และ ระบบ e-Payment	กระทรวงการคลังนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้พัฒนาการทำงานประชาชนได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็วยิ่งขึ้นในรูปแบบ e-Service

ยุทธศาสตร์	โครงการสำคัญ	สิ่งที่ได้รับ
Ensured Security 3. สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	การสร้างระบบเฝ้าระวังภัยคุกคามทางไซเบอร์ และการทดแทนอุปกรณ์ระบบเครือข่ายและป้องกันภัยคุกคามระบบสารสนเทศ	กระทรวงการคลังมีระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่มั่นคง ปลอดภัย และมีระบบเฝ้าระวังภัยคุกคามจากไซเบอร์ ประชาชนได้รับการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลจากการใช้บริการธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์
Advanced Infrastructure 4. บูรณาการและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีดิจิทัล	การเพิ่มประสิทธิภาพศูนย์คอมพิวเตอร์หลักและสำรองและบูรณาการระบบคอมพิวเตอร์กระทรวงการคลัง (MOF Cloud)	หน่วยงานในสังกัด กระทรวงการคลังมีการเชื่อมโยงระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อใช้ประโยชน์ร่วมกันในทุกพื้นที่ ช่วยลดทรัพยากรและงบประมาณ
Literacy 5. พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	การพัฒนาผู้เชี่ยวชาญด้าน Data Analytics และผู้เชี่ยวชาญยุค Digital Economy รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพบุคลากร	บุคลากรกระทรวงการคลังมีความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (IT Literacy) เพื่อสร้างเสริมความรู้และประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง

ภาพ 28 แสดงยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลของกระทรวงการคลัง

Key Message

สรุป Key Message ที่สำคัญสั้น ๆ ของการดำเนินการสู่ระดับ Basic ในแต่ละเรื่อง ได้แก่

- 4.1 การใช้ข้อมูลและสารสนเทศมากำหนดตัววัดที่สามารถใช้ติดตามงานทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับยุทธศาสตร์และสื่อสารสู่ผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอก
- 4.2 การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัด เพื่อแก้ปัญหาและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันเวลา และเชิงรุก
- 4.3 การจัดการความรู้และการสร้างองค์ความรู้ของส่วนราชการ
- 4.4 การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศและระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ

การต่อยอดสู่ระดับก้าวหน้า (Advance) อย่างต่อเนื่อง

ส่วนราชการจะต้องมีการพัฒนาระบบการจัดการข้อมูลและสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจได้ถึงความปลอดภัย ความน่าเชื่อถือ และความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ รวมถึงการดูแลให้ผู้ใช้งานทั้งที่อยู่ภายในและภายนอกส่วนราชการสามารถเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศได้อย่างที่ต้องการ สะดวก และมีประสิทธิภาพ

เมื่อส่วนราชการได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลและตัววัดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในทุกระดับของส่วนราชการแล้วจะต้องนำผลการวิเคราะห์นั้นมาพิจารณาถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงการคาดการณ์ผลการดำเนินงานที่จะเกิดขึ้นด้วย เพื่อนำผลการวิเคราะห์นี้มาใช้ในการแก้ไขปัญหาและการปรับปรุงยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ ส่วนราชการจะต้องมีการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้จากแหล่งภายนอกส่วนราชการด้วย เพื่อยกระดับความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงนำมาใช้ในการสร้างโอกาสในการสร้างนวัตกรรมให้กับส่วนราชการด้วย

ส่วนราชการจะต้องมีการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงของระบบดิจิทัลที่ส่วนราชการได้มีการนำมาใช้งาน รวมถึงการวางแผนเพื่อให้มีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานและการให้บริการของส่วนราชการ รวมถึงการป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายขึ้น นอกจากนี้ส่วนราชการจะต้องมีการจัดทำแผนการรักษาความต่อเนื่องของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในกรณีที่เกิดเหตุฉุกเฉิน เพื่อให้ส่วนต่างๆ ของส่วนราชการสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องและไม่ส่งผลกระทบต่อการให้บริการกับประชาชน การจัดการคุณภาพและความพร้อมใช้ของข้อมูลสารสนเทศ

ส่วนราชการจะต้องมีการจัดการดูแลคุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ โดยมีการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนที่จะสร้างความมั่นใจได้ว่าข้อมูลและสารสนเทศของส่วนราชการมีความถูกต้อง ความครอบคลุม ความทันสมัย และความพร้อมใช้งาน

ความถูกต้อง

การจัดให้มีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลสารสนเทศก่อนทำการจัดเก็บ และมีการตรวจสอบความถูกต้องในระหว่างการจัดเก็บ รวมถึงก่อนการนำมาใช้งาน

ความครอบคลุม

การจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานของส่วนราชการอย่างครบถ้วนตามที่ต้องการ

ความทันสมัย

การปรับปรุงแก้ไขข้อมูลและสารสนเทศให้มีความทันสมัยพร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์อยู่เสมอ รวมถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องทันสมัย

ความพร้อมใช้งาน

การจัดให้มีการดูแลระบบข้อมูลและสารสนเทศให้พร้อมสำหรับความต้องการของผู้ใช้งานทั้งภายในส่วนราชการและนอกส่วนราชการ รวมถึงประชาชนที่ต้องการเข้าถึง เช่น การจัดให้มีระบบสำรองไฟฟ้าเพื่อป้องกันไฟดับหรือการบำรุงรักษาตรวจสอบระบบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อป้องกันการหยุดทำงานโดยไม่ได้วางแผนไว้ หรือการจัดให้มีเจ้าหน้าที่คอยให้ความช่วยเหลือสำหรับผู้ต้องการใช้งาน

รูปแบบที่ใช้งานง่าย

ส่วนราชการจะต้องมีการจัดรูปแบบของระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศที่มีความง่ายต่อการเรียนรู้ ง่ายต่อการเข้าใจ ง่ายต่อการใช้งานและดูแลรักษา เนื่องจากผู้ใช้งานที่มีความหลากหลาย รวมถึงการอำนวยความสะดวกให้กับผู้รับบริการและผู้ต้องการใช้ข้อมูลสารสนเทศอื่น ๆ ที่อาจไม่มีประสบการณ์ในการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาก่อน

การเทียบเคียงหน่วยงานภายนอก

ส่วนราชการจะต้องจัดให้มีการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ที่มาจากแหล่งภายนอกส่วนราชการ มาพิจารณาเพื่อหาทางแนวทางในการพัฒนาความสามารถของส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงการหาโอกาสในการสร้างให้เกิดเป็นนวัตกรรมหรือที่เรียกว่า การเทียบเคียง (Benchmarking) คำว่า การเทียบเคียง หรือ Benchmarking ตามความหมายของ Xerox ระบุว่าเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่องในการวัดผลิตภัณฑ์ การบริการและแนวปฏิบัติเทียบกับคู่แข่ง หรือองค์กรอื่น ๆ ที่เป็นผู้นำในอุตสาหกรรม

หรือจาก Bruce Searles (Benchmarking Partnership) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้าน Benchmarking ได้ระบุว่า Benchmarking หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการค้นหาปรับเปลี่ยนและการนำแนวปฏิบัติที่โดดเด่นมาใช้เพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น

ทั้งนี้การเทียบเคียงจะสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ การแบ่งตามวัตถุประสงค์ และการแบ่งตามคู่เทียบ

การแบ่งตามวัตถุประสงค์ จะแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ประกอบด้วย

Performance เป็นการเปรียบเทียบเฉพาะผลของการปฏิบัติงานหรือตัวชี้วัดระหว่างส่วนราชการกับคู่เทียบ เพื่อพิจารณาถึงความสามารถในการปฏิบัติงานหรือผลลัพธ์ของกระบวนการต่าง ๆ

Product เป็นการเปรียบเทียบถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการว่ามีความพึงพอใจในคุณลักษณะใดของการบริการและเทียบกับส่วนราชการหรือหน่วยงานอื่น ๆ

Process เป็นการเปรียบเทียบกระบวนการทำงาน หรือวิธีการปฏิบัติงานระหว่างส่วนราชการ กับหน่วยงานอื่น โดยเป็นการเน้นที่การเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานที่ดีจากหน่วยงานอื่น เพื่อหาแนวทางมาปรับปรุงการทำงานของตัวเอง

Strategy เป็นการศึกษาศึกษาเปรียบเทียบยุทธศาสตร์ระหว่างส่วนราชการกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จในการวางแผนยุทธศาสตร์

การแบ่งตามคู่เทียบ จะแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ประกอบด้วย

Internal จะเป็นการเปรียบเทียบตัวชี้วัดหรือความสามารถในการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในส่วนราชการ หรือหาหน่วยงานที่มีผลการดำเนินงานที่ดีว่ามีแนวทางในการดำเนินการอย่างไร เพื่อนำมาถ่ายทอดและนำไปใช้ในหน่วยงานอื่น ๆ ต่อไป

Competitive เป็นการเปรียบเทียบกับหน่วยงานหรือองค์กรที่เป็นคู่แข่งโดยตรง ซึ่งการเปรียบเทียบแบบนี้ จะหาข้อมูลค่อนข้างยาก เพราะเป็นความลับและไม่เปิดเผยกัน อาจจะได้ในบางกระบวนการเท่านั้น

Industry เป็นการเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่ไม่ใช่คู่แข่งกันโดยตรง เช่น ในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า โดยผู้ผลิตโทรทัศน์ อาจจะเปรียบเทียบกับผู้ผลิตเครื่องปรับอากาศ

Generic/Functional เป็นการเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่มีความเป็นเลิศในกระบวนการ ซึ่งอาจจะอยู่ต่างภารกิจ หรืออุตสาหกรรมกันเลย แต่มีการทำงานที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของกระบวนการ เช่น Federal Express หรือ FedEx ทำการเปรียบเทียบกับ Domino Pizza ในเรื่องของการรับใบสั่งซื้อและการส่งสินค้าให้กับลูกค้า

ขั้นตอนของการทำเทียบเคียง หรือการทำ Benchmarking จะประกอบด้วย 10 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย 1.1 การกำหนดหัวข้อการเปรียบเทียบ 1.2 การกำหนดองค์กรเปรียบเทียบ 1.3 การเก็บข้อมูล
2. การวิเคราะห์ (Analysis) ประกอบด้วย 2.1 การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap) 2.2 การคาดการณ์ ผลการดำเนินงานในอนาคต
3. การบูรณาการ ประกอบด้วย 3.1 การสื่อสารและการสร้างการยอมรับ 3.2 การตั้งเป้าหมาย
4. การปฏิบัติ (Action) ประกอบด้วย 4.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการ 4.2 การนำแผนไปปฏิบัติ และการควบคุมการดำเนินการ 4.3 การทวนสอบผลเทียบกับคู่เทียบ

ขั้นตอน	การดำเนินการ
1. การวางแผน (Planning)	จัดตั้งทีมงานในการเทียบเคียง
	ทีมงานพิจารณาเรื่องที่จะทำการเทียบเคียง
	คัดเลือกหน่วยงานที่ทำการเทียบเคียงด้วย
	กำหนดวิธีการรวบรวมข้อมูล และการทำรวบรวมข้อมูล
2. การวิเคราะห์ (Analysis)	การวิเคราะห์ข้อมูล และพิจารณาช่องว่าง (Gap) ของผลการดำเนินงาน
	การพิจารณาสาเหตุของช่องว่างที่เกิดขึ้น
3. บูรณาการ (Integration)	สื่อสารสิ่งที่พบจากการเทียบเคียงไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
	จัดทำเป้าหมายสำหรับผลการดำเนินงานที่ต้องการ
4. ปฏิบัติการ (Action)	จัดทำแผนปฏิบัติการ
	การดำเนินการตามแผน และติดตามความก้าวหน้า
	ทำการเทียบเคียงซ้ำ
	รายงานผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ภาพ 29 แสดงกระบวนการ Benchmarking ของ Singapore Prison Service

การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Security) หนึ่งในแนวทางสำหรับการบริหารความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT security) คือมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013 (Information Technology - Security Techniques - Information Security Management Systems - Requirements) ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลด้านความมั่นคงปลอดภัย ได้นำเสนอแนวทางในการสร้างความมั่นคงปลอดภัยไว้ โดยแบ่งออกเป็น 14 ด้าน ประกอบด้วย

1. นโยบายด้านการจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ

ส่วนราชการจะต้องมีการจัดทำนโยบายด้านการจัดการความมั่นคงของสารสนเทศ มีการจัดพิมพ์และเผยแพร่ให้รับรู้และเข้าใจ รวมถึงมีการนำไปปฏิบัติมีการทบทวนถึงความเหมาะสมและความทันสมัยอยู่เสมอ

2. การจัดโครงสร้างการบริหารด้านความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศ

ส่วนราชการจะต้องมีการจัดโครงสร้างการทำงาน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ รวมถึงการกำหนดแนวทางในการทำงานเกี่ยวกับความมั่นคง ปลอดภัยสำหรับอุปกรณ์คอมพิวเตอร์แบบพกพา และการทำงานจากระยะไกล

3. การบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ

ส่วนราชการจะต้องมีการกำหนดแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัย สำหรับก่อนการจ้างงานการคัดเลือกบุคลากร การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน การสร้างความตระหนัก การให้ความรู้ และการฝึกอบรม รวมถึงกระบวนการทางวินัย การดำเนินการเมื่อสิ้นสุดการจ้างงาน หรือมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบ

4. การบริหารจัดการทรัพย์สิน (Asset management)

ส่วนราชการจะต้องมีการจัดทำบัญชีทรัพย์สินและอุปกรณ์ต่าง ๆ มีการระบุผู้ครอบครอง รวมถึงแนวปฏิบัติในการใช้ทรัพย์สิน การส่งคืนทรัพย์สิน การจัดชั้นความลับ และการชี้แจงที่ชัดเจนของสารสนเทศ

5. การควบคุมการเข้าถึง (Access Control)

ส่วนราชการจะต้องมีระบบการควบคุมข้อมูลสารสนเทศ และอุปกรณ์ประมวลผล การกำหนดสิทธิในการเข้าถึงเครือข่ายต่าง ๆ การขึ้นทะเบียนและการยกเลิกสิทธิการพิสูจน์ตัวตน (Authentication) ผู้ใช้งาน การทบทวนสิทธิ การยกเลิกสิทธิ การบริหารรหัสผ่าน (Password)

6. การเข้ารหัสข้อมูล (Cryptography)

ส่วนราชการจะต้องมีการควบคุมการเข้ารหัสข้อมูล ไม่ให้มีการแก้ไข หรือปลอมแปลง

7. ความมั่นคงปลอดภัยทางกายภาพและสภาพแวดล้อม

ส่วนราชการจะต้องมีการดูแลพื้นที่ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลและสารสนเทศ มีการควบคุมการเข้าออก การป้องกันความเสียหายจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ การป้องกันการสูญหาย การเสียหาย การขโมย การป้องกันการล้มเหลวระบบสนับสนุน การป้องกันการนำทรัพย์สินด้านสารสนเทศออกนอกสำนักงาน การกำจัดหรือทำลายอุปกรณ์ การป้องกันดูแลอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่มีการทิ้งไว้โดยไม่มีผู้ดูแล

8. ความมั่นคงปลอดภัยสำหรับการดำเนินงาน (Operations Security)

ส่วนราชการจะต้องมีแนวทางในการดูแลอุปกรณ์ประมวลผลสารสนเทศ การป้องกันโปรแกรมที่ไม่ประสงค์ดี หรือ Malware มีการจัดทำระบบในการสำรองข้อมูล การบันทึกข้อมูลเหตุการณ์ต่าง ๆ การตั้งนาฬิกาของระบบ รวมถึงมีการวิเคราะห์ ประเมินและจัดการกับช่องโหว่หรือจุดอ่อนอย่างสม่ำเสมอ

9. ความมั่นคงปลอดภัยสำหรับการสื่อสารข้อมูล

ส่วนราชการจะต้องมีมาตรการในการป้องกันสารสนเทศที่อยู่ในเครือข่าย และอุปกรณ์ประมวลผลสารสนเทศ รวมถึงการรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศในกรณีที่มีการถ่ายโอนข้อมูลสารสนเทศทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ นอกจากนั้น ยังต้องมีการป้องกันจากการส่งข้อความทางอิเล็กทรอนิกส์ด้วย

10. การจัดหา การพัฒนา และการบำรุงรักษาระบบ

ส่วนราชการจะต้องมีการพัฒนาระบบ การควบคุมการเปลี่ยนแปลงระบบ

การทบทวนทางเทคนิคต่อระบบหลังการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานของระบบ รวมถึงการจัดการสภาพแวดล้อมของการพัฒนาระบบที่มีความปลอดภัย อีกทั้งการควบคุมหน่วยงานภายนอกที่มีการจ้างให้มาพัฒนาระบบให้กับส่วนราชการด้วย

11. ความสัมพันธ์กับผู้ให้บริการภายนอก

ส่วนราชการจะต้องมีการป้องกันการเข้าถึงทรัพย์สินของส่วนราชการโดยหน่วยงานภายนอก ตั้งแต่การเข้าถึงการประมวลผล การจัดเก็บ การสื่อสาร และการให้บริการโครงสร้างพื้นฐานของระบบ

12. การบริหารจัดการเหตุการณ์ความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ

ส่วนราชการจะต้องมีแนวทางในการจัดการกับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อความมั่นคงปลอดภัยให้สามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ มีการรายงานสถานะความมั่นคง ปลอดภัย รวมถึงจุดอ่อนของระบบการประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และการตอบสนองต่อเหตุการณ์อย่างรวดเร็ว รวมถึงมีการสรุปบทเรียนจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

13. ประเด็นด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศของการบริหารจัดการเพื่อสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ส่วนราชการจะต้องมีแนวทางอย่างเป็นระบบ ในการรักษาความต่อเนื่องด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Continuity) โดยจะต้องมีการจัดทำแผนการดำเนินงาน มีการฝึกซ้อม ทดสอบ และประเมินความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพของแผนงาน รวมถึงการจัดเตรียมอุปกรณ์ประมวลผลสำรอง และดูแลให้พร้อมใช้งาน

14. ความสอดคล้องตามข้อกำหนด กฏระเบียบ

ส่วนราชการจะต้องมีการพิจารณา และปฏิบัติตามข้อกำหนดต่าง ๆ ข้อบังคับ และข้อตกลงในสัญญาทรัพย์สินทางปัญญา และการใช้ซอฟต์แวร์ที่ถูกลิขสิทธิ์ รวมถึงมีการดูแลความเป็นส่วนตัวและการป้องกันข้อมูลส่วนบุคคลมิให้มีการเผยแพร่หรือนำไปใช้อย่างไม่ถูกต้อง

ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security)

ในปัจจุบันด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ได้มีการพัฒนาระบบไซเบอร์มาใช้ในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ส่วนราชการจะต้องมีการพิจารณาถึงความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยจากการทำงานบนไซเบอร์ด้วย

ในมาตรา 3 ของร่างพระราชบัญญัติว่าด้วยการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ได้อธิบายว่า หมายถึง มาตรการและการดำเนินการเพื่อรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ให้สามารถปกป้อง ป้องกัน และรับมือกับสถานการณ์ที่เป็นภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่อาจส่งผลกระทบต่อให้เกิดความเสี่ยงต่อการใช้งานของระบบเครือข่าย ระบบการสื่อสาร หรือระบบสารสนเทศต่าง ๆ ขององค์กร

ประเภทภัยคุกคามทางไซเบอร์

จากข้อมูลของศูนย์ประสานการรักษาความมั่นคงปลอดภัยระบบคอมพิวเตอร์ประเทศไทย หรือ ThaiCERT ได้มีการแบ่งภัยคุกคามทางไซเบอร์ ออกเป็น 9 รูปแบบ ประกอบด้วย

1. เนื้อหาที่เป็นภัยคุกคาม (Abusive Content) เป็นการเผยแพร่ข้อมูลที่ไม่เป็นจริงหรือไม่เหมาะสม โดยมีเป้าหมายเพื่อทำลายความน่าเชื่อถือของบุคคลหรือของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อก่อให้เกิดความไม่สงบ หรือเป็นการเผยแพร่ข้อมูลที่ไม่ถูกต้องตามกฎหมาย

2. การโจมตีสภาพความพร้อมใช้งานของระบบ (Availability) เป็นการมุ่งโจมตีความพร้อมใช้งานของระบบ เพื่อให้การบริการต่าง ๆ ของระบบไม่สามารถใช้งานได้ตามปกติ ตั้งแต่การทำให้ล่าช้าในการตอบสนองการบริการไปจนถึงไม่สามารถให้บริการได้เลย ทั้งการโจมตีอาจเกิดขึ้นโดยตรงที่ระบบ หรือการโจมตีที่โครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนการทำงานของระบบ

3. การฉ้อฉล ฉ้อโกงหรือหลอกลวงเพื่อผลประโยชน์ (Fraud) เป็นการฉ้อฉล ฉ้อโกงหรือหลอกลวง เช่น การลบลอบใช้ทรัพยากรทางสารสนเทศโดยไม่ได้รับอนุญาต เพื่อประโยชน์ตัวเอง รวมถึงการละเมิดลิขสิทธิ์

4. ความพยายามรวบรวมข้อมูลของระบบ (Information Gathering) เป็นการบุกรุกระบบเพื่อรวบรวมข้อมูลจุดอ่อนของระบบโดยผู้ไม่ประสงค์ดี เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับระบบปฏิบัติการ ระบบซอฟต์แวร์ที่ติดตั้งหรือใช้งาน ข้อมูลบัญชีชื่อผู้ใช้งานที่มีอยู่บนระบบ ข้อมูลจราจรบนระบบเครือข่าย และการล่อลวงเพื่อให้ผู้ใช้งานเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญของระบบ

5. การเข้าถึงหรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต (Information security) เป็นการบุกรุกของผู้ที่ไม่ได้รับอนุญาต ที่สามารถเข้าถึงข้อมูลสำคัญหรือทำการเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อมูลได้

6. ความพยายามจะบุกรุกเข้าระบบ (Intrusion Attempts) เป็นการบุกรุก หรือเจาะเข้าระบบ ทั้งที่ผ่านทางจุดอ่อน หรือช่องโหว่ที่เป็นที่รู้จักในสาธารณะ หรือจุดอ่อนหรือช่องโหว่ใหม่ที่ยังไม่เคยพบมาก่อน เพื่อการครอบครองหรือทำให้เกิดความขัดข้องกับบริการต่าง ๆ ของระบบ

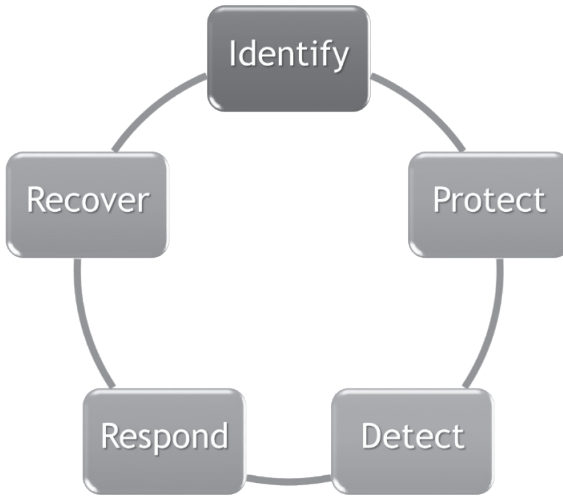
7. การบุกรุกหรือเจาะระบบได้สำเร็จ (Intrusions) จะเป็นการบุกรุกที่ระบบหรือสามารถเจาะเข้าระบบได้สำเร็จ และระบบถูกครอบครองโดยผู้ที่ไม่ได้รับอนุญาต

8. โปรแกรมที่ไม่พึงประสงค์ (Malicious Code) จะเป็นการบุกรุกโดยการใช้โปรแกรมหรือซอฟต์แวร์ที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อส่งให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์กับผู้ใช้งานหรือกับระบบ เพื่อให้เกิดความขัดข้องหรือเสียหายกับระบบที่โปรแกรมหรือซอฟต์แวร์ประสงค์ร้ายติดตั้งอยู่ เช่น Virus Worm Trojan หรือ Spyware

9. ภัยคุกคามอื่น ๆ จะเป็นเป็นภัยคุกคามประเภทอื่น ๆ นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้ว ทั้ง 8 ข้อ ทั้งนี้ ส่วนราชการจะต้องมีการดำเนินการในการสร้างความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์

โดยหนึ่งในแนวทางที่เป็นนิยาม คือ กรอบการดำเนินงานด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity Framework) ที่จัดทำขึ้นโดย National Institute of Standards and Technology (NIST) ซึ่งสังกัดกระทรวงพาณิชย์ ของสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นที่นิยมใช้อย่างมาก ในปัจจุบันไม่เพียงแต่องค์กรในสหรัฐฯ เท่านั้น Framework ดังกล่าวยังเป็นที่แพร่หลายไปยังทุกภูมิภาคทั่วโลก รวมไปถึงประเทศไทย หลายองค์กรเริ่มนำ Framework นี้ประยุกต์ใช้เพื่อรับมือกับภัยคุกคามไซเบอร์

กรอบการดำเนินงานนี้ จะนำเสนอหลักการและแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดของการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ขององค์กรในทุกระดับ รวมไปถึงช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนป้องกัน ตรวจสอบ และตอบสนองต่อภัยคุกคามได้อย่างรวดเร็วและเป็นระบบ โดยแบ่งออกเป็น 5 กระบวนการหลัก ดังแสดงในภาพ 30 ประกอบด้วย



ภาพ 30 กระบวนการจัดการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์

การระบุ (Identify) เป็นขั้นตอนแรกในการศึกษาทำความเข้าใจบริบท ทรัพยากร และกิจกรรมงานสำคัญ เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ที่มีต่อระบบ ทรัพย์สิน ข้อมูลและขีดความสามารถ ประกอบด้วย การบริหารจัดการทรัพย์สิน สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การกำกับดูแลและธรรมาภิบาล การประเมินความเสี่ยง และกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง

การป้องกัน (Protect) เป็นการจัดทำและดำเนินการตามมาตรการป้องกันที่เหมาะสม โดยมีเป้าหมายเพื่อจำกัดระดับของผลกระทบของเหตุการณ์ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์

ประกอบด้วย การควบคุมการเข้าถึง การสร้างความตระหนักและการฝึกอบรม กระบวนการ และวิธีปฏิบัติในการป้องกันข้อมูล การบำรุงรักษา และเทคโนโลยีในการป้องกัน

การตรวจจับ (Detect) เป็นการจัดทำและดำเนินกิจกรรม เพื่อตรวจหาเหตุการณ์ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ที่อาจเกิดขึ้น ประกอบด้วย การพิจารณาถึงความผิดปกติและเหตุการณ์การเฝ้าระวังความมั่นคงปลอดภัยอย่างต่อเนื่องและกระบวนการตรวจจับ

การตอบสนอง (Respond) เป็นการจัดทำและดำเนินกิจกรรม เพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ที่ตรวจพบ ประกอบด้วย การวางแผนการตอบสนอง การสื่อสาร การวิเคราะห์ การลดผลกระทบ และการปรับปรุงการตอบสนอง

การคืนสภาพ (Recovery) เป็นการจัดทำและดำเนินกิจกรรม เพื่อรองรับการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงแผนการกู้คืนทั้งทางด้านขีดความสามารถและบริการให้ได้ตามที่กำหนด ประกอบด้วย แผนการคืนสภาพและการปรับปรุงการคืนสภาพการสื่อสาร

Key Message

สรุป Key Message ที่สำคัญสั้น ๆ ของการดำเนินการสู่ระดับ Advance ในแต่ละเรื่อง ได้แก่

- 4.1 การใช้ข้อมูลและสารสนเทศ มากำหนดตัววัดที่สามารถใช้ติดตามงานทั้งในระดับปฏิบัติการ และระดับยุทธศาสตร์ และสื่อสารสู่ผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอก
- 4.2 การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัด เพื่อแก้ปัญหาและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันเวลา และเชิงรุก
- 4.3 การจัดการความรู้ และการสร้างองค์ความรู้ของส่วนราชการ
- 4.4 การบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ

การมุ่งสู่ระดับเกิดผล (Significance) อย่างยั่งยืน

ในการพัฒนาส่วนราชการสู่ระดับเกิดผล (Significance) อย่างยั่งยืน ซึ่งเทียบเท่ากับระบบราชการ 4.0 ส่วนราชการจะต้องมีการเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ออกสู่สาธารณะสู่ประชาชนโดยไม่ต้องรอให้มีการร้องขอก่อน แต่ส่วนราชการมีการพิจารณาแล้วเห็นว่าข้อมูลสารสนเทศอะไรที่จะเป็นที่ต้องการ และจัดให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสาธารณะได้ รวมถึงดูแลให้สาธารณะหรือประชาชน มีความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้โดยง่ายด้วย

นอกจากนั้น ส่วนราชการจะต้องมีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยพิจารณาถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยความรวดเร็ว เพื่อให้ส่วนราชการสามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และสามารถที่จะคาดการณ์ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ เพื่อมาพิจารณาถึงการดำเนินการอย่างเหมาะสมต่อไป

ในส่วนของการจัดการความรู้ ส่วนราชการจะต้องมีการนำองค์ความรู้ที่จัดการมาใช้ในการแก้ไขปัญหา และการพัฒนาการทำงาน จนนำไปสู่การสร้างให้เป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในองค์กร รวมถึงการพัฒนาองค์ความรู้ จนนำไปสู่การสร้างให้เกิดเป็นมาตรฐานใหม่ หรือรูปแบบการบริการใหม่ ๆ ที่สร้างมูลค่าให้กับประชาชน

นอกจากนั้น ส่วนราชการจะต้องมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานที่ครอบคลุมไปยังพันธกิจหลักของหน่วยงาน โดยมีเป้าหมายที่จะลดต้นทุน ติดตาม การทำงานอย่างรวดเร็ว การสร้างนวัตกรรมการให้บริการ และการเชื่อมโยงเครือข่ายและข้อมูลความคล่องตัวของระบบการวัด

ส่วนราชการจะต้องมีการออกแบบระบบการวัดผลการดำเนินงานที่มีความคล่องตัว สามารถปรับเปลี่ยนระบบการวัดได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีความจำเป็น เพื่อให้การวัดสามารถให้ข้อมูลและสารสนเทศได้ตามที่ต้องการอย่างรวดเร็ว ทันท่วงทีต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมถึงให้ข้อมูลสารสนเทศที่รอบด้าน เพื่อให้ส่วนราชการสามารถรับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และตัดสินใจดำเนินการได้อย่างทันกาล และมีประสิทธิภาพ

นอกจากนั้น ระบบการวัดผลการดำเนินงานจะต้องสามารถคาดการณ์ได้ถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ และจะส่งผลกระทบต่อ การบริการ และการปฏิบัติงานของส่วนราชการ เพื่อให้สามารถเตรียมความพร้อมรับมือกับสิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวปฏิบัติที่ดีเลิศ (Best Practice)

แนวปฏิบัติที่ดีเลิศ หรือ Best Practice จะเป็นวิธีการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานต่าง ๆ ที่มีส่วนช่วยสนับสนุนให้การทำงานของส่วนราชการ สามารถบรรลุเป้าหมาย และมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีเลิศ

หรือในความหมายของ Spring ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำมาตรฐาน และส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตของสิงคโปร์ รวมทั้งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสิงคโปร์ (SQA) ด้วย ได้ให้ความหมายของแนวปฏิบัติที่ดีเลิศ (Best Practice) ไว้ว่าเป็นวิธีการที่ได้รับการยืนยันหรือพิสูจน์แล้วว่ามีส่วนช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างเป็นเลิศ โดยวิธีการเหล่านี้สามารถพบได้ในทุกกระบวนการ ดังนั้นองค์กรจะต้องค้นหาว่ามีวิธีการอะไรบ้างที่โดดเด่นจากที่เคยทำมา และถ้านำมาประยุกต์ใช้จะทำให้เกิดผลสำเร็จที่เป็นเลิศได้ ส่วนราชการจะต้องมีการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการค้นหากระบวนการที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) ทั้งภายในส่วนราชการเอง หรืออาจจะพิจารณาจากหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีความโดดเด่นในการปฏิบัติงาน และสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการทำงานของส่วนราชการได้

จากนั้นนำมาพิจารณาเพื่อถอดรหัสถึงความสำเร็จของแนวปฏิบัตินั้น และแนวทางการนำมาปรับใช้ รวมถึงการติดตามประเมินผลและปรับปรุงให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

การนำเทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ส่วนราชการจะต้องมีการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาปรับใช้ในการทำงานของส่วนราชการ โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนทั้งการลดต้นทุน การติดตามงานอย่างรวดเร็ว การสร้างนวัตกรรม การให้บริการ และการเชื่อมโยงเครือข่ายและข้อมูล

ตัวอย่าง ผลงาน Smart 4M ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ที่มีการพัฒนาเทคโนโลยี แอปพลิเคชัน (Application) บนมือถือมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

- 1) Smart Me (เรารู้) ใช้ในการจัดทำบัญชีครัวเรือน บัญชีต้นทุนอาชีพที่ใช้งานง่าย ทำให้เรารู้รายรับจ่ายครัวเรือน และวางแผนการใช้จ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) Smart Member (สมาชิกรู้) สมาชิกสหกรณ์สามารถตรวจสอบฐานะทางการเงินได้ในแบบ Real-Time ผ่านมือถือ ทำให้สมาชิกรู้ข้อมูลจะได้ไม่เสียรู้
- 3) Smart Manage (กรรมการสหกรณ์รู้) สามารถตรวจสอบการดำเนินการของสหกรณ์ประจำวันได้อย่างรวดเร็ว ได้จากทุกที่ ทุกเวลา ทำให้กรรมการสหกรณ์สามารถตรวจสอบสหกรณ์ได้อย่างโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ
- 4) Smart Monitor (ติดตามรู้) ผู้ตรวจสอบบัญชีสามารถติดตามความเคลื่อนไหวและความผิดปกติทางการเงินของสหกรณ์ได้แบบวันต่อวันเกิดการ “ติดตามรู้” ได้อย่างแท้จริง เพื่อนำมาวิเคราะห์และตรวจสอบสหกรณ์ได้ก่อนที่จะเกิดปัญหาขึ้น

Key Message

สรุป Key Message ที่สำคัญสั้น ๆ ของการดำเนินการสู่ระดับ Significance ในแต่ละเรื่อง ได้แก่

- 4.1 การใช้ข้อมูลและสารสนเทศ มากำหนดตัววัดที่สามารถใช้ติดตามงานทั้งในระดับปฏิบัติการ และระดับยุทธศาสตร์ และสื่อสารสู่ผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอก
- 4.2 การวิเคราะห์ผลจากข้อมูล และตัววัด เพื่อแก้ปัญหาและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันเวลา และเชิงรุก
- 4.3 การจัดการความรู้ และการสร้างองค์ความรู้ของส่วนราชการ
- 4.4 การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ และระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ

สรุปเครื่องมือหมวด 4

	Basic	Advance	Significance
4.1	ระบบการวัดผล การดำเนินงาน (Performance Measurement System)	การจัดการคุณภาพข้อมูล และสารสนเทศ (Quality of Data and Information)	ระบบฐานข้อมูล (Database Management)
4.2	การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytic)	Problem Solving	ความคล่องตัวของระบบ การวัดผลการทำงาน (Measurement System Agility)
4.3	Knowledge Management	Benchmarking (External)	Best Practices
4.4	Digital Transformation	การจัดการความมั่นคง ปลอดภัยบนไซเบอร์ (Cyber Security) การบริหารความต่อเนื่อง ในภาวะวิกฤต (Continuity Management)	Technology Application

บุคลากร ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่แท้จริงของระบบราชการ

เป้าหมาย : เพื่อให้ส่วนราชการมีนโยบายและระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ มีความคล่องตัวและมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ก่อเกิดความร่วมมือ มีระบบการพัฒนาบุคลากรทันสมัย พัฒนาบุคลากรในส่วนราชการให้ก้าวทันเทคโนโลยี มีทักษะในการแก้ไขปัญหา สร้างความรู้รอบรู้ และความมีจริยธรรม มีความคิดริเริ่มที่นำไปสู่นวัตกรรม มีความเป็นผู้ประกอบการ สาธารณะ ปฏิบัติงานโดยเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง การมุ่งเน้นบุคลากรเพื่อการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นหัวใจสำคัญในระบบราชการ 4.0 เพราะบุคลากรที่มีคุณภาพ นับเป็นปัจจัยหลักที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพจะสังเกตได้ว่า ทุกองค์การที่ประสงค์จะพัฒนาไปสู่ความสำเร็จ มักจะเตรียมการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบที่ชัดเจน โดยเริ่มจากงานด้านการสรรหาคัดเลือกคนดี มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน และเมื่อเราได้คัดสรรให้บุคลากรเหล่านี้เข้ามาอยู่ในองค์กรแล้ว หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องดูแลฝึกอบรมและพัฒนาให้บุคลากรมีประสบการณ์ที่ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สร้างแรงจูงใจและรักษาบุคลากรเหล่านั้นไว้โดยการพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ และพร้อมจะปฏิบัติงานที่ท้าทายใช้ความรู้ ความสามารถ สร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น เกณฑ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐจึงมีความเชื่อมโยงกับเกณฑ์การประเมิน PMQA ประจำปี 2561 หมวดที่ 5 ซึ่งเป็นการบูรณาการระหว่างหัวข้อ 5.1 - หัวข้อ 5.4 ดังนี้

เกณฑ์ PMQA 4.0 หมวด 5	
5.1	นโยบายและระบบการจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ
5.2	ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์
5.3	การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพ และความร่วมมือ
5.4	ระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ก้าวทันเทคโนโลยี แก้ไขปัญหา สร้างความรู้รอบรู้ และความมีจริยธรรม

5.1 นโยบายและระบบการจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ

	ระดับ Basic
	ระบบการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และการจัดวางคนไปยังตำแหน่งงานที่ตรงกับความถนัดและความต้องการเพื่อประโยชน์สูงสุดของระบบงานของราชการ โดยคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลายของประชาชน

กรณีศึกษาที่ 5.1.1 : สำนักงาน กพ. (Proactive Recruitment Strategy) เครื่องมือ : Workforce Planning

การวางแผนอัตรากำลัง (Workforce Planning)

เป็นกระบวนการวิเคราะห์ประเด็นที่สำคัญ 5 ประเด็นหลัก คือ การวิเคราะห์สภาพกำลังคนภาครัฐในปัจจุบัน การกำหนดคุณลักษณะของกำลังคนที่ภาครัฐต้องการในอนาคต การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างปัจจุบันกับอนาคต การกำหนดแนวทางการจัดการ และการนำไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นกระบวนการที่สร้างความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างทิศทางการบริหารงานของหน่วยงานกับกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ขององค์กรโดยมีเป้าหมาย เพื่อให้องค์กรมีทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมมีความรู้ ทักษะและ สมรรถนะที่จำเป็น สำหรับการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับเงื่อนไข ซึ่งจะมุ่งเน้นการบูรณาการให้เกิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) การใช้ประโยชน์จากความสามารถของทุนมนุษย์ การพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากร ที่เป็นกำลังสำคัญที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืน

กระบวนการ Workforce Planning เริ่มต้นด้วยการการกำหนดทิศทางกลยุทธ์จากการสำรวจการเปลี่ยนแปลงของบริบทภายนอก ที่อาจส่งผลกระทบต่อปัจจัยภายในของหน่วยงานภาครัฐ โดยองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น UKCES, SHRM, UK Civil Service, KPMG, McKinsey และ Deloitte ได้ทำการศึกษาปัจจัย ความท้าทายทั้งหลายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Key Challenges) ทำให้สามารถสรุปประเด็นแนวโน้มของโลก ได้ทั้งหมด 5 ประเด็น (สำนักงานเลขาธิการสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ, 2559) ได้แก่ (1) ชีวิตการทำงานยุคดิจิทัล (Digital Work Life) (2) ความตึงเครียดทางการเมือง (Political Tension) (3) เศรษฐกิจย้อนแย้ง (Paradox Economy) (4) แรงกดดันทางทรัพยากร (Resources Stress) (5) การเข้าสู่สังคมสูงวัย (Aging Urbanite)

ประเด็นที่พบ: สำนักงาน ก.พ. เป็นศูนย์กลางข้อมูลทรัพยากรบุคคลภาครัฐมีหน้าที่ในการพัฒนา ส่งเสริม วิเคราะห์ วิจัยเกี่ยวกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ ระบบ หลักเกณฑ์ วิธีการ และมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากร บุคคลของข้าราชการพลเรือน จึงได้มีการวางแผน

กำลังคน และสร้างกระบวนการสรรหาเชิงรุกเพื่อเป็นการตอบสนองทิศทางของประเทศ และแก้ไขปัญหาการขาดแคลนกำลังคนของภาครัฐ

แนวทางการจัดการ : ในปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐปรับบทบาทและกลยุทธ์เป็นเชิงรุกเพิ่มขึ้นเพื่อเพิ่มความน่าสนใจให้คนดีมีความสามารถเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก สำนักงาน กพ. จึงกำหนดแนวทางการสรรหา คัดเลือกเชิงรุก (Proactive Recruitment) ขึ้น ประกอบไปด้วย 5 กระบวนการ ได้แก่

1. การวางแผนการสรรหาและคัดเลือกซึ่งเป็นการเตรียมการการจัดหาบุคคลที่เหมาะสมเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ และจัดทำแผนปฏิบัติงาน
2. การกำหนดคุณลักษณะของบุคคลที่ต้องการ โดยพิจารณาหน้าที่ความรับผิดชอบ หลักการวิเคราะห์งานภายใต้แนวคิด “งานที่แตกต่างกันย่อมต้องการคนที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน”
3. การสรรหา และเลือกสื่อที่สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้มีคุณสมบัติที่ส่วนราชการต้องการ ไม่ว่าจะเป็นการแพร่ข่าวสารโดยให้ข้อมูลตามความจำเป็นของตำแหน่ง ใช้รูปแบบและเครื่องมือในการสรรหาบุคคลที่หลากหลาย
4. การเลือกสรรซึ่งจะพิจารณาความแตกต่างระหว่างบุคคลจากแบบทดสอบ และการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการจริง
5. การติดตามและประเมินผลเพื่อเป็นการวัดประสิทธิภาพของระบบการสรรหา

เครื่องมือสำคัญสำหรับกลยุทธ์การสรรหาเชิงรุก คือ ระบบการวิเคราะห์ความต้องการ อัตรากำลังของหน่วยงานและองค์กร (Workforce Planning) ซึ่งจะสะท้อนถึงจำนวนที่เหมาะสมและความรู้ความสามารถที่ต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต อีกทั้งใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพิ่มช่องทางในการประชาสัมพันธ์และรูปกิจกรรมที่เหมาะสมและดึงดูดกลุ่มเป้าหมาย

	ระดับ Advance
	การประเมินประสิทธิผลการทำงานและเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากรทุกกลุ่มสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุ่มเท และทำงานให้มีประสิทธิภาพสูง ตอบสนองยุทธศาสตร์และมุ่งเน้นประโยชน์สุขแก่ประชาชน (High Performance)

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PM) หมายถึง การบริหารแบบบูรณาการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

PM เป็นกระบวนการในการสร้างสภาพแวดล้อมและวิธีการในการทำงานที่สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การสร้างผลผลิตและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นและการสร้างความชัดเจนในผลการปฏิบัติงาน โดยให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับองค์กร

นอกจากนี้ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานยังเป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงานในการผลักดันผลการปฏิบัติราชการให้สูงขึ้น และสอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของส่วนราชการ โดยมีการนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators - KPIs) มาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคลากรร่วมกัน ซึ่งผู้บังคับบัญชาสามารถ ติดตามผลการปฏิบัติงานหาแนวทางในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน และประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด ผลงานหลักที่กำหนดนั้น ๆ เพื่อจะได้ให้สิ่งจูงใจสำหรับการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติราชการดี เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ซึ่งระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (สำนักงาน ก.พ. (ม.ป.ป))

กรณีศึกษาที่ 5.1.2 : หน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่งในประเทศไทย

เครื่องมือ : Actionable KPI (Individual Action and Development Plan)

Actionable KPI เป็นวิธีการออกแบบตัวชี้วัดที่มีความชัดเจน สนับสนุนการปฏิบัติจริง ที่นำไปสู่ผลลัพธ์ และเพิ่มโอกาสที่โครงการจะประสบความสำเร็จ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2559)

ประเด็นที่พบ: หน่วยงานภาครัฐแห่งนี้เป็นองค์กรแบบ Performance Culture มีสภาพแวดล้อมเป็นแบบเปิด มีอิสระ และมี Research Units เป็นจำนวนมากเนื่องจากเป็นองค์กรที่เน้นการทำวิจัย บุคลากรส่วนใหญ่เป็นนักเรียนทุน มีปริญญาเอก ประมาณ 500 - 600 คน จากนักวิจัยประมาณ 1,000 คน การเติบโต ในสายอาชีพหลักมี 2 ลักษณะ คือ สายวิจัย และสายบริหาร เนื่องจากระบบบริหารของหน่วยงานเป็นแบบ Performance Based Management การวัดผลการปฏิบัติจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการวางแผน ความก้าวหน้าให้กับบุคลากร

แนวทางการจัดการ: การกำหนดเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นรูปแบบของระบบ Individual Action and Development Plan เพื่อกระตุ้นและจูงใจบุคลากรต้องสร้างผลงานให้กับองค์กร เพราะสำนักงานระบบการประเมินประสิทธิภาพ 70 - 80% มีการให้เกรดผ่านระบบ Intellectual Property (IP) และมี Intellectual capital (IC Score) ในการเก็บสะสมผลงานเพื่อเลื่อนระดับ (เกรดเฉลี่ยขององค์กร อยู่ที่ 3.25, ต่ำกว่า 2.00 คือ Probation, ต่ำกว่า 1.76 คือ Retire) หากเกรดต่ำกว่า 2.00 บุคลากรคนนั้น ๆ ต้องเข้าโปรแกรม Performance Improvement Program (PIP) ซึ่งเป็นหลักสูตรที่ไม่ได้ประกาศทั่วไป แต่ผู้เข้าร่วมจะได้รับการดูแลเป็นพิเศษจากการเจ้าหน้าที่ และผู้บังคับบัญชาส่วนการเลื่อนตำแหน่ง ต้องมีเกรดไม่ต่ำกว่า 3.00 เป็นเวลาติดต่อกัน 5 ปี

กรณีศึกษาที่ 5.1.3 : ประเทศสิงคโปร์

เครื่องมือ : Actionable KPI (Market-Based System, Bell Curve)

Actionable KPI เป็นวิธีการออกแบบตัวชี้วัดที่มีความชัดเจน สนับสนุนการปฏิบัติจริง ที่นำไปสู่ผลลัพธ์ และเพิ่มโอกาสที่โครงการจะประสบความสำเร็จ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2559)

ประเด็นที่พบ: สิงคโปร์เป็นประเทศที่มีพื้นที่เป็นเพียงเกาะเล็ก ๆ และมีทรัพยากรอย่างจำกัด ดังนั้น แนวทางในการสร้างประเทศของภาครัฐ จึงต้องมุ่งไปที่การพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่ไม่ก็สิ่ง นั่นก็คือ “ทรัพยากรมนุษย์” ผ่านแนวคิดการปรับตัว (Resilience) การมองการณ์ไกล (Foresight) และแนวคิดระบบคุณธรรมและความสามารถ (Meritocracy) ความก้าวหน้าของบุคลากรในภาครัฐถูกผูกกับระบบการประเมิน ประสิทธิภาพบุคลากร (Singapore’s Performance Appraisal)

แนวทางการจัดการ : ระบบการประเมินประสิทธิภาพบุคลากร (Singapore’s Performance Appraisal) ถูกนำไปเชื่อมโยงกับหลักการคุณธรรมและความสามารถ (Meritocracy) ซึ่งจะกำหนดตำแหน่ง และค่าตอบแทนของบุคลากรตามหลักความสามารถและกลไกการตลาด (Market-Based System) และ ใช้กราฟ Bell Curve เป็นเครื่องมือในการวัด ทั้งนี้มีการกำหนดให้แบ่งบุคลากรในองค์กรเป็นบุคลากรชั้นนำ (Class A) ประมาณ 10 - 15% ที่เหลืออีก 60 - 70% เป็นบุคลากรระดับมาตรฐาน (Average) และที่เหลืออีกจำนวนราว 10 - 15% คือ กลุ่มบุคลากรที่ควรได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมหรือควรถูกปลดออก ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้นโยบายค่าตอบแทนของสิงคโปร์มีความชัดเจนและเหมาะสมกับประสิทธิภาพของบุคลากรแต่ละคน ซึ่งระบบมุ่งเน้นที่จะกระตุ้นประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของประเทศ (Ora-orn & Celia Lee, 2013)

	ระดับ Significance
	นโยบายการจัดการด้านบุคลากรสนับสนุนการทำงานที่มีความคล่องตัวและปรับเปลี่ยนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการทำงาน

กรณีศึกษาที่ 5.1.4 : กระทรวงยุติธรรมในประเทศอังกฤษ

เครื่องมือ: Business Process Digitization (ระบบ Bookable Desks)

Business Process Digitization เป็นการขับเคลื่อนงานด้วยระบบดิจิทัล ทั้งกระบวนการให้การทำงานมีความสิ้นเปลือง ติดตามสถานะได้ตลอดเวลา สามารถทำงานผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ได้จากทุกที่ทุกเวลา (สำนักงาน ก.พ.ร., 2559) แนวโน้มการทำงานในปี 2020 มีทิศทางกรนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้การทำงานการเข้าถึงข้อมูลง่ายขึ้นผ่านแนวคิด “Remote Worker” หรือ “Virtual Office” บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลเพื่อทำงานได้ทุกที่ ทุกเวลา ซึ่งผลงานวิจัยพบว่าองค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายได้ 485 ดอลลาร์สหรัฐต่อคนต่อปี หากเลือกใช้กลยุทธ์การทำงานที่ชาญฉลาด (Adrian Alleyne, 2017)

ประเด็นที่พบ: กระทรวงยุติธรรมในประเทศอังกฤษพยายามลดช่องว่างของการทำงานในภาครัฐ และสร้างระบบการทำงานในหน่วยงานภาครัฐให้สอดคล้องกับแนวโน้ม “Remote Worker” หรือ “Virtual Office” ดังกล่าวที่เกิดขึ้น โดยการให้บุคลากรสามารถทำงานที่บ้านได้ แต่เมื่อมีการสำรวจความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ในกระทรวงยุติธรรม บุคลากรหลาย

ท่านยังคงรู้สึกที่ได้รับประโยชน์จากการไปทำงานมากกว่าการทำงานจากที่บ้านและรู้สึกกังวลในความปลอดภัยของการเข้าถึงข้อมูลของหน่วยงาน อีกทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกในสถานที่ทำงานที่ยากต่อการจัดหาได้ที่บ้าน และขาดโอกาสในการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

แนวทางการจัดการ: เพื่อแก้ไขปัญหานี้ทางกระทรวงยุติธรรมจึงจัดตั้งศูนย์ที่มีชื่อว่า Commuter Hubs ซึ่งจะมีการติดตั้งระบบ Bookable Desks ทั้งสิ้น 16 ศูนย์ สามารถรองรับผู้ใช้บริการได้สูงสุด 200 ราย ในเขตลอนดอน ตะวันออกเฉียงใต้และ Cross-Government Hub ในครอยดอน (Croydon) ที่นำร่องร่วมกับสำนักงานคณะรัฐมนตรี โดยอีก 12 เดือนข้างหน้า จะมีการขยายเครือข่าย Commuter Hubs ให้จำนวนมากที่สุดเท่าที่จะสามารถเข้าถึงได้ ซึ่งโครงการนี้มีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรของหน่วยงานใช้เวลาในการเดินทางน้อยลงและใช้ชีวิตร่วมกับครอบครัวมากขึ้น และเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตข้าราชการรวมถึงสมาชิกครอบครัวของบุคลากรของหน่วยงานให้ดีขึ้นอีกด้วย

กรณีศึกษาที่ 5.1.5 : World Bank

เครื่องมือ : Business Process Digitization (Virtual Classroom)

ประเด็นที่พบ: ในปัจจุบัน World Bank มีพนักงานประจำอยู่ทั่วโลก เพื่อคอยรับมือกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การรวบรวมบุคลากรเข้าด้วยกันในสถานที่เดียวเพื่อจัดการฝึกอบรม ถือเป็นภาระสร้างความยุ่งยากและเพิ่มภาระในการทำงานให้กับพนักงาน

แนวทางการจัดการ: World Bank จึงนำระบบอุปกรณ์เคลื่อนที่และเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดฝึกอบรม โดยสร้างห้องเรียนเสมือนจริง (Virtual Classroom) ที่สามารถเข้าถึงได้บนแล็ปท็อปหรืออุปกรณ์เคลื่อนที่เหล่านี้เป็นวิธีการแก้ปัญหาเชิงตรงกระผ่าน 4 ขั้นตอนแบบจำลอง PREP (Planning, Rehearsing, Executing, Conducting a Postmortem) เป็นกรอบแนวคิดที่สามารถใช้สำหรับการฝึกอบรมด้านการปฏิบัติงาน และ Soft Skills

กรณีศึกษาที่ 5.1.6 : ศูนย์สารสนเทศ กรมส่งเสริมสหกรณ์

เครื่องมือ : Business Process Digitization (Web Conference)

ประเด็นที่พบ: สำหรับหน่วยงานภาครัฐแล้วการประชุมและการสัมมนานอกสถานที่ในแต่ละครั้งไม่จำเป็นจะเป็นการประชุมระดับเล็ก ๆ อย่างประชุมภายในองค์กรหรือการประชุมระดับใหญ่ รวมถึงการประชุมระดับประเทศ มักจะต้องตามมาด้วยต้นทุนต่าง ๆ มากมาย

แนวทางการจัดการ : ศูนย์สารสนเทศ กรมส่งเสริมสหกรณ์ เป็นหน่วยงานที่ริเริ่มนำระบบ CAT Conference มาเป็นตัวช่วยในการบริหารจัดการองค์กร เช่น การสั่งการหรือมอบนโยบายไปยังผู้ปฏิบัติได้โดยตรงผ่านการจัดประชุมทางไกลออนไลน์รวมถึงการจัดอบรมให้ความรู้ต่าง ๆ แก่บุคลากรผ่านระบบออนไลน์ทำให้ไม่ต้องเสียค่าเดินทางข้ามหน่วยงาน

CAT Conference มีฟังก์ชันการใช้งานครบครัน ไม่ว่าจะเป็นระบบการนัดประชุมผ่านอีเมล การนำเสนอไฟล์ข้อมูลรูปแบบต่าง ๆ อาทิ รูปภาพ เสียง วิดีโอ สไลด์ อีกทั้งมีระบบควบคุมห้องประชุมผ่านประธาน การประชุม สามารถเปิด-ปิดเสียงสนทนาอื่น ๆ เชิญสมาชิกออกจากการประชุม รวมถึงเจรจาเป็นการส่วนตัวกับสมาชิกคนใดคนหนึ่งได้พร้อมระบบบันทึกการประชุม เพื่อนำมาจัดทำรายงานการประชุมได้อีกด้วย การที่ศูนย์สารสนเทศ กรมส่งเสริมสหกรณ์ นำระบบ CAT Conference มาช่วยในการบริหารองค์กรนี้เอง ทำให้สามารถทำงานได้อย่าง “ไร้รอยต่อ” จนได้รับรางวัลภาพรวมมาตรฐาน การบริการที่เป็นเลิศระดับดีเด่น จากสำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

5.2 ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์	
	ระดับ Basic
	สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย สนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว ร่วมกันทำงานให้เกิดประสิทธิผล

กรณีศึกษาที่ 5.2.1 : องค์กรเอกชนแห่งหนึ่งในประเทศไทย เครื่องมือ : Diversity Management

Diversity Management (การจัดการความหลากหลาย) เกิดขึ้นในทวีปอเมริกาเหนือ เป็นการที่องค์กรออกแบบนโยบาย โครงสร้าง ระบบงานและวัฒนธรรม การปฏิบัติขององค์กร ที่มุ่งสรรหา, การรักษาและบริหารจัดการพนักงานที่มีภูมิหลังและอัตลักษณ์ที่หลากหลาย สร้างเท่าเทียมกันในการบรรลุองค์กรและวัตถุประสงค์ส่วนบุคคล

ประเด็นที่พบ: องค์กรแห่งนี้ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2493 มาจนถึงปัจจุบัน องค์กรประกอบธุรกิจผลิตอะไหล่รถยนต์ จักรยานยนต์ และเครื่องมือการเกษตร มีการจัดลำดับความสำคัญของนโยบายบริษัทโดยแบ่งออกเป็น 4 ลำดับ อันดับแรก คือ ความปลอดภัยในการทำงาน ของลูกจ้าง คุณภาพของสินค้า ทันเวลา (Just in Time) หมายถึง บริษัทต้องดำเนินการทุกอย่าง ตั้งแต่ควบคุมตั้งแต่ระบบการผลิตจนถึงการส่งสินค้า เพื่อให้แน่ใจว่าสินค้าตรงต่อความต้องการ ของลูกค้า ทันต่อเวลาที่ลูกค้าต้องการและตรงจำนวนที่ลูกค้าต้องการ และลำดับสุดท้าย คือ ต้นทุนในการผลิต ซึ่งนโยบายทั้ง 4 ข้อที่กล่าวมาข้างต้นนี้ องค์กรได้ยึดถือเป็นแนวทาง ในการดำเนินงานอย่างเคร่งครัด

แนวทางการจัดการ: การดำเนินงานด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัยในการทำงาน เริ่มจากการกำหนดนโยบายที่จะให้พนักงานทุกคนกลับบ้านในลักษณะเดียวกับที่มาทำงาน ตอนเช้า กล่าวคือ มาทำงานด้วยสภาพร่างกายครบ 32 กลับไปก็ต้องครบ 32 ดังนั้น บริษัทจึงมี กฎระเบียบของบริษัทในเรื่องความปลอดภัยและถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญในการปฏิบัติตาม นอกจากนี้บริษัทฯ ยังได้ดำเนินงานด้านความปลอดภัยที่เห็นได้ชัดเจนเมื่อเดินเข้าไปใน

สายการผลิตขององค์กรจะพบว่า ส่วนการทำงานที่แบ่งแยกชาย หญิง โดยมีวัตถุประสงค์คือ ลดปัญหาการล่วงละเมิดอันจะเกิดได้ระหว่างการทำงาน แต่วัตถุประสงค์หลักจริง ๆ คือ เพื่อการจัดสภาพการทำงานที่เหมาะสมสำหรับพนักงานหญิงโดยเฉพาะ กล่าวคือ มีการติดตั้งเครื่องมือต่าง ๆ ในสายการผลิตให้เหมาะกับการทำงานของผู้หญิง เช่น เครื่องผ่อนแรงเวลายกชิ้นส่วน หรืออะไหล่รถยนต์ อุปกรณ์บางชิ้นมีการติดตั้งล้อและตัวล็อกเพื่อสะดวกในการขนย้าย เพื่อให้พนักงานหญิงสามารถทำงานได้ อย่างคล่องตัว และดำเนินการผลิตได้ตามเป้าหมายที่บริษัทต้องการ

กรณีศึกษาที่ 5.2.2 : องค์กรเอกชนแห่งหนึ่งในประเทศไทย

	ระดับ Advance
	สภาพแวดล้อมที่เอื้อให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ (Empower) กล้าตัดสินใจ เข้าถึงข้อมูล เพื่อใช้สนับสนุนการทำงานและการแก้ปัญหา เพื่อบรรลุแผนงานหลักขององค์กร

เครื่องมือ : Office Productivity & Mobility (Mobile Application)

Office Productivity & Mobility เป็นระบบการทำงานแบบเคลื่อนที่ (Mobile) ที่สนับสนุน การทำงานจากทุกที่ตลอดเวลาผ่านอุปกรณ์ส่วนตัว มีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูลอย่างรัดกุม เช่น การใส่รหัสส่วนบุคคล เป็นต้น (สำนักงาน ก.พ.ร., 2559)

ประเด็นที่พบ: องค์กรเอกชนแห่งนี้นับสนับสนุนให้บุคลากรรับผิดชอบต่อการทำงาน โดยบริษัทมีแผนงานที่จะช่วยเอื้อให้พนักงานสามารถทำงานตามหน้าที่ของตนได้ โดยไม่จำเป็นต้องนั่งอยู่ที่โต๊ะทำงานเพียงอย่างเดียว เนื่องจากพนักงานบางคนมีหน้างานหลายด้าน แต่เพราะปัญหาในการเข้าใช้ระบบที่มีจำนวน URL มากมาย ทำให้การเข้าถึงข้อมูลเกิดความสับสน เสียเวลา และเสียโอกาสบางประการในการปฏิบัติงาน

	ระดับ Significance
	การทำงานที่เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงมีความคล่องตัวและสามารถทำงานร่วมกับเครือข่ายภายนอก เพื่อนำไปสู่แก้ไขปัญหาคับข้อง่ายอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางการจัดการ: บริษัทจึงสร้าง Mobile Application ที่สามารถลดระยะเวลาในการเข้าถึงระบบและช่วยลดความซับซ้อนในการใช้งาน โดยพนักงานสามารถเข้าใช้งานได้จากทุกที่ผ่านทางโทรศัพท์มือถือ สามารถใช้เพื่อติดตามข้อมูล หรือข่าวสารภายในองค์กรได้รวดเร็ว โดยภายใน Application มีการใส่ Username และ Password เพื่อป้องกันความปลอดภัยภายใน Application นอกจากจะสามารถ เข้าถึงข้อมูลและอีเมลของบริษัทแล้ว พนักงานยังสามารถค้นหาข้อมูลติดต่อพนักงานภายในเครือข่าย การจองห้องประชุม สัมมนา ประกาศต่าง ๆ รวมทั้งสามารถขอใบลาและหนังสือรับรองเงินเดือนผ่านทาง Application

กรณีศึกษาที่ 5.2.3 : ประเทศไทย (ประชารัฐ)

เครื่องมือ : Workplace Collaboration & Networking

Workplace Collaboration & Networking คือ ระบบโซเชียลมีเดีย (Social Media) สำหรับการติดต่อสื่อสาร สนับสนุนการแลกเปลี่ยนข่าวสารที่รวดเร็วฉับไว เชื่อมต่อเข้ากับข้อมูลส่วนตัวที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน สนับสนุนการทำงานเป็นทีม (สำนักงาน ก.พ.ร., 2559)

ประเด็นที่พบ: รัฐบาลมีนโยบายลดความเหลื่อมล้ำ สร้างรายได้และความเจริญ ความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจให้ครอบคลุมทั่วประเทศ โดยให้ภาคเอกชนและภาคประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการร่วมกับภาครัฐเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของประเทศในเรื่องมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน

แนวทางการจัดการ: คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2558 รับทราบ การแต่งตั้งคณะกรรมการภาครัฐและภาคเอกชน 12 คณะ ประกอบด้วยกลุ่ม Value Driver 7 คณะ และกลุ่ม Enable Driven 5 คณะ เพื่อขับเคลื่อนนโยบายสานพลังประชารัฐของรัฐบาล ซึ่งคณะกรรมการทั้ง 12 ชุดดังกล่าว มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้ (1) ดำเนินการใน ลักษณะหุ้นส่วน ภาครัฐ เอกชน และประชาชน (2) เน้นกิจกรรมที่เป็น Action Based (3) ครอบคลุม 4 เสาหลัก คือ ธรรมภิบาล นวัตกรรมและผลิตภาพ การยกระดับคุณภาพทุนมนุษย์และการมีส่วนร่วมใน ความมั่งคั่ง (4) ภาคเอกชนนำโดยภาครัฐเป็นผู้อำนวยการความสะดวกและสนับสนุน รัฐบาลและ กระทรวงมหาดไทยได้น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยที่ผ่านมามีการดำเนินการในหลายมาตรการเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและประชาชน ผู้มีรายได้น้อยทั้งด้านการลดต้นทุนการผลิต การให้ความรู้การสร้างมูลค่าเพิ่ม การตลาด การช่วยเหลือ ด้านปัจจัยการผลิต และใช้แนวคิด “ประชารัฐ” โดยอาศัยกลไกความร่วมมือ จากทุกภาคส่วนในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาประเทศ

กรณีศึกษาที่ 5.2.4: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (CU) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง (KMITL) และมหาวิทยาลัยซีเอ็มเคแอล (CMKL)

เครื่องมือ : Workplace Collaboration & Networking

Workplace Collaboration & Networking คือ ระบบโซเชียลมีเดีย (Social Media) สำหรับการติดต่อสื่อสาร สนับสนุนการแลกเปลี่ยนข่าวสารที่รวดเร็วฉับไว เชื่อมต่อเข้ากับข้อมูลส่วนตัวที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน สนับสนุนการทำงานเป็นทีม (สำนักงาน ก.พ.ร., 2559)

ประเด็นที่พบ: ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่และนโยบาย ของประเทศที่จะก้าวสู่ยุค 4.0 นั้นส่งผลให้ STEM (Science, Technology, Engineering และ Mathematics) กำลังเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานเป็นอย่างมาก ภาคการศึกษาจำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรรวมทั้งคณาจารย์ความรู้ทางวิชาการใหม่ ๆ ให้ เท่าทัน

การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่ประเทศยังขาดแคลนบุคลากรด้านวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีขั้นสูงในการสร้างความแข็งแกร่งและพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถในการแข่งขัน ทำให้ทิศทางการส่งเสริมและพัฒนาการศึกษาในยุคนี้ ต้องอาศัยการบูรณาการความรู้ร่วมกันระหว่างสถาบันการศึกษาที่มีศักยภาพแทนการเป็นคู่แข่งซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยผลิตบัณฑิตตอบสนองวาระแห่งชาติและตอบโจทย์ทิศทางการพัฒนาประเทศ อีกทั้งยังช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ทัดเทียมนานาชาติ

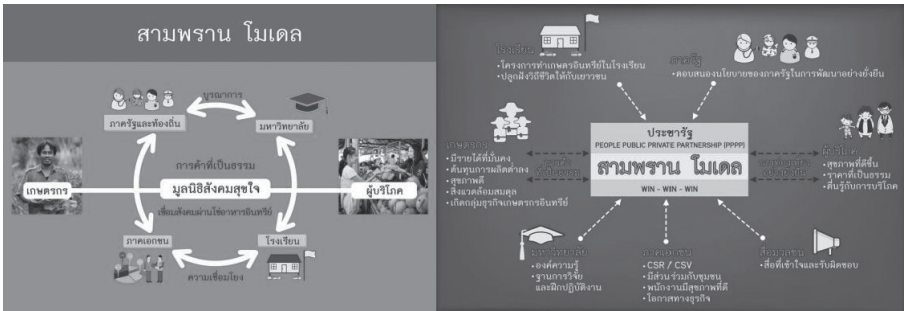
แนวทางการจัดการ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (CU) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (KMITL) และมหาวิทยาลัยซีเอ็มเคแอล (CMKL) จึงร่วมมือทางวิชาการสร้างหลักสูตรปริญญาตรี สองปริญญาข้ามสถาบัน (Double Degree) ด้านวิศวกรรมหุ่นยนต์ ซึ่งผู้สำเร็จการศึกษาจะได้รับปริญญาจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และจากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังและทั้งสองสถาบันจะร่วมกับมหาวิทยาลัยซีเอ็มเคแอลในการพัฒนาหลักสูตรด้านวิศวกรรมไฟฟ้าและคอมพิวเตอร์ (Electrical & Computer Engineering: ECE) ซึ่งผู้สำเร็จการศึกษาจะได้รับปริญญาจากมหาวิทยาลัยซีเอ็มเคแอล นอกจากนี้จะยังมีการส่งเสริมการพัฒนาศูนย์วิจัยการ สาขาสันสนเทศศาสตร์ และนักศึกษา โดยการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างสถาบัน ซึ่งแต่ละแห่งมีความเชี่ยวชาญและจุดเด่นต่างกัน ในทางปฏิบัติจึงเป็นการช่วยเติมเต็มศักยภาพซึ่งกันและกันภายใต้การใช้ทรัพยากรทางวิชาการร่วมกันตลอดจนส่งเสริมการทำวิจัยร่วมกันเพื่อการพัฒนานวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ ๆ อีกทั้งยังส่งเสริมความร่วมมือในการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ชุมชน หน่วยงานภาครัฐ และเอกชนอีกด้วย

กรณีศึกษาที่ 5.2.5 : สอนสามพราน

เครื่องมือ: Workplace Collaboration & Networking

Workplace Collaboration & Networking คือ ระบบโซเชียลมีเดีย (Social Media) สำหรับการติดต่อสื่อสาร สนับสนุนการแลกเปลี่ยนข่าวสารที่รวดเร็วฉับไวเชื่อมต่อเข้ากับข้อมูลส่วนตัวที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานสนับสนุนการทำงานเป็นทีม (สำนักงาน ก.พ.ร., 2559)

ประเด็นที่พบ: จากปัญหาเกษตรกรส่วนใหญ่ขายผลผลิตผ่านพ่อค้าคนกลาง ซึ่งเป็นผู้กำหนดราคา ในขณะที่เดียวกันเกษตรกรไม่สามารถควบคุมต้นทุนที่สูงขึ้นตามราคาสารเคมีได้ทำให้มีปัญหานี้ขึ้นเพิ่มขึ้น สุขภาพและสิ่งแวดล้อมก็เสื่อมโทรมลง เกษตรกรส่วนใหญ่ติดอยู่ในวงจรแบบนี้มาทั้งชีวิต



5.3 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพ และความร่วมมือ	
	ระดับ Basic
	การสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่เป็นมืออาชีพ เปิดโอกาสในการนำเสนอความคิดริเริ่ม และสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์

แนวทางการจัดการ: ในปี 2553 สวนสามพรานเริ่มสนับสนุนให้เกษตรกรในนครปฐม และจังหวัดข้างเคียงหันมาทำเกษตรอินทรีย์ภายใต้โครงการ “สามพรานโมเดล” โมเดลธุรกิจที่ยั่งยืนบนพื้นฐานความเป็นธรรมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงภายใต้การขับเคลื่อนโดยมูลนิธิสังคมสุขใจ ด้วยทุนสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) โครงการสามพรานโมเดลจะหาช่องทางตลาดใหม่ ๆ ให้กับเกษตรกร เป็นการเชื่อมต่อตรงระหว่างผู้ผลิตกับผู้บริโภคผ่านห่วงโซ่คุณค่าเกษตรอินทรีย์บนพื้นฐานของธุรกิจที่เป็นธรรม มีแนวทางการทำงานแบบทีมสหสาขาจากการสรรหาความร่วมมือกับภาครัฐ มหาวิทยาลัยและเอกชนในการขับเคลื่อนโครงการ อาทิ งานวิจัยร่วมกับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ การเปิดศูนย์กระจายสินค้าอินทรีย์ร่วมกับกรมการค้าภายใน การจัดทำระบบการรับรองแบบมีส่วนร่วมกับกรมพัฒนาที่ดิน และโครงการ Farm to Functions ร่วมกับสำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการในการสนับสนุนการซื้อข้าวอินทรีย์จากเกษตรกรตรงสู่โรงแรม และศูนย์ประชุมซึ่งถือเป็นความร่วมมือของทุกภาคส่วนแบบประชารัฐบนหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

กรณีศึกษาที่ 5.3.1 : บริษัท Open Dream (Open Happiness Organization)
เครื่องมือ : Human Resource Management (HRM)

Human Resource Management (การบริหารทรัพยากรมนุษย์) คือ การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับพนักงานในองค์กรเพื่อดึงดูด (Attract) การพัฒนา (Develop) และการบำรุงรักษา (Maintain) กำลังคนให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมและบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งครอบคลุมภารกิจต่าง ๆ ได้แก่ การสรรหา การกลั่นกรอง

การฝึกอบรม การให้รางวัล และผลประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลและแรงงานสัมพันธ์ (Gary Dessler, 1997)

ประเด็นที่พบ: “Opendream” ชื่อองค์กรแห่งนี้มีที่มาจากความชื่นชอบใน Opensource Software และการมีความฝัน (Dream) ที่อยากช่วยให้คนในสังคมมีคุณภาพชีวิตดีขึ้นในปัจจุบัน Opendream Office พยายามสร้างสภาพแวดล้อมให้กลายเป็น Co-Working Space ที่พัฒนาจาก คอนโดเล็ก ๆ พยายามสร้างวัฒนธรรมการทำงานควบคู่ไปกับการให้อิสระพนักงานได้ใช้เวลา ประมาณ 20% ทำในสิ่งที่แต่ละคนอยากทำ



แนวทางการจัดการ: การสร้างวัฒนธรรมในการทำงานของ บริษัท Open Dream ดำเนินการโดยใช้หลักการ Human Resource Management หรือ Open Management ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญ คือ Open space กล่าวคือ บริษัทฯ จะมีการ Office Rotation หรือการจัดผังโต๊ะทำงานใหม่เป็นระยะ (ประมาณทุก 1 เดือนครั้ง) เพื่อกระตุ้นให้เกิดการตื่นตัวอยู่ตลอด และเป็นการแก้ปัญหาที่ประสิทธิภาพการทำงานลดลง อีกทั้งยังสร้างวัฒนธรรมการทำงาน เพราะเล็งเห็นถึงความสำคัญของสุขภาพของบุคลากรเป็นผลจากการวิจัยชิ้นหนึ่งพบว่า การนั่งนานทำให้มีการจับตัวของก้อนเลือดอันเป็นที่มาของการเกิดโรคหัวใจ Open Development บริษัทมุ่งเน้นการเปิดพื้นที่เพื่อการพัฒนาคน โดยการสร้างวัฒนธรรมการไม่กลัวที่จะให้พนักงานทำผิด ถ้าความผิดนั้นทำให้เรารู้ว่าส่งผลกระทบต่ออะไรบ้าง ฝึกเรียนรู้จากความผิดพลาด มีการสร้างความเชื่อว่าที่นี้เหมือนให้พนักงานเป็นพระเอกแล้วผู้นำและเหล่าบรรดาพนักงานอาวุโสจะคอยช่วยเหลือ Open Communication โดยใช้ช่องทางการสื่อสารที่ช่วยให้สายสัมพันธ์แน่นแฟ้นกันยิ่งขึ้นโดยพวกเขา เลือกใช้ Yammer เปรียบได้กับ Corporate Social Network เป็นระบบเครือข่ายสังคมออนไลน์ที่ช่วยให้การสื่อสารภายในมีความใกล้ชิดกันมากยิ่งขึ้น โดยรักษาความลับไว้เฉพาะภายในองค์กร

	ระดับ Advance
	การค้นหาคำวิจัยที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพัน ทุ่มเท มีผลการปฏิบัติงานที่ดี และสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่นำไปสู่ผลลัพธ์ขององค์กร

กรณีศึกษาที่ 5.3.2 : องค์กรเอกชนแห่งหนึ่งในประเทศไทย เครื่องมือ : Data-Driven Operations (People Profile)

Data-Driven Operations คือ การใช้เทคโนโลยีด้านการวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เช่น การหารูปแบบความสัมพันธ์ การทำนายแนวโน้มของตัวชี้วัดต่าง ๆ ในกระบวนการทำงาน เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะว่ามาตรการอะไรที่ทำให้ได้ผลลัพธ์จากกระบวนการที่ดีที่สุด (สำนักงาน ก.พ.ร., 2559)

ประเด็นที่พบ: องค์กรเอกชนแห่งนี้มีความเชี่ยวชาญการทำธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นปูนซีเมนต์และผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง สินค้าพลังงาน สินค้าอุตสาหกรรม และสินค้ารีไซเคิล, สินค้าสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ และสินค้าสำหรับอุตสาหกรรมเกษตร โดยบริษัทยังมุ่งพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับใช้ เกิดการขยายธุรกิจส่งผลให้การเข้าถึงพนักงานจำนวนกว่า 50,000 คนกลายเป็นเรื่องยาก เมื่อความใกล้ชิด ความเป็น “พี่-น้อง” ที่ถือเป็นวัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันลดน้อยลง การจะเลือกสรรบุคลากรสักคนหนึ่งขึ้นมาพัฒนาให้ตรงตามสรรถนะหลักองค์กร รวมทั้งตรงตามความต้องการ ความสนใจ ความสามารถและศักยภาพของบุคลากรเองจึงกลายเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก

แนวทางการจัดการ: เพื่อเป็นการรู้จักพนักงานจำนวนมากได้อย่างทั่วถึงองค์กรเอกชนแห่งนี้จึงมีการพัฒนาโปรแกรม “People Profile” เพื่อเก็บข้อมูลเชิงลึกของพนักงาน (ความชอบ ความถนัด ความรู้สึก ในการทำงาน ณ ขณะนั้น ประเภทงานท้าทายใหม่ ๆ) โดยเริ่มจากการจัดกิจกรรม Outing เพื่อกระตุ้นและปลุก Passion ให้กับพนักงาน เพื่อเก็บข้อมูลความชอบ ความสนใจในเบื้องต้น โดยมีส่วนที่เป็นความสนใจในปัจจุบันและส่วนที่เกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาตนเองในอนาคต โดยโปรแกรมนี้อาจจะถูกบรรจุลงใน Mobile Application ที่พนักงานทุกคนใช้งานอยู่เดิม หน้าตาของโปรแกรม People Portfolio มีลักษณะการทำงานคล้าย Facebook สามารถทำการบันทึกเรื่องต่าง ๆ โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วน คือ เรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว เช่น Achievement การทำงาน ความรู้สึกในการทำงาน ความคาดหวัง โดยตัวโปรแกรมจะมีส่วนของ Dropdown Menu และ Free Text ซึ่งในอนาคตโปรแกรมจะสามารถอ่านข้อมูล Free Text และวิเคราะห์คาดการณ์กับสถานการณ์ของพนักงานในองค์กร เช่น แนวโน้มการลาออกของพนักงาน นอกจากนี้โปรแกรมยังมีการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลในลักษณะ Visualization ทำให้นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลสามารถนำไปต่อยอดในการวางแผนการดูแลและใช้ประโยชน์ Talent ได้อย่างเต็มที่ เช่น การสร้าง Talent Pool หรือ Data Pool เพื่อการคัดสรรพนักงานสำหรับ Sale Expat, Workforce Planning เป็นต้น

กรณีศึกษาที่ 5.3.3 : องค์กรอุตสาหกรรมกระป๋องแห่งหนึ่งในประเทศไทย เครื่องมือ : Employee Engagement Survey

Employee Engagement คือ ความผูกพันของพนักงานเป็นสิ่งที่แสดงออกได้ โดยพฤติกรรม กล่าวคือ สามารถดูได้จากการพูด (Say) โดยจะพูดถึงองค์การเฉพาะในแง่บวก และพิจารณาได้จากการดำรงอยู่ (Stay) นั่นคือ พนักงานปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป ส่วนประเด็นสุดท้ายจะดูว่า พนักงานจะมีความผูกพันต่อองค์การได้จากการใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ (Strive) เพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนธุรกิจขององค์การ (Hewitt Associates, 2003)

Employee Engagement Survey คือ เครื่องมือการประเมินความรู้สึกรักของบุคลากรภายในองค์กรถึงระดับความผูกพันต่อองค์การ ประเด็นที่องค์กรควรส่งเสริมและแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้องค์กรประสบบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ประเด็นที่พบ: องค์กรอุตสาหกรรมกระป๋องในประเทศไทยแห่งหนึ่งเป็นองค์กรที่มุ่งมั่นพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพราะตระหนักในคุณค่าของบุคลากรที่มีส่วนสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กร ด้วยเหตุนี้องค์กรจึงได้ทำการสำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อวางแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของบุคลากรที่แตกต่างออกไปตามระดับงานสามารถนำผลการศึกษามากำหนดแนวทางในการบริหารจัดการบุคลากรขององค์กรให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และเป็นกำลังสำคัญในการผลักดันให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จได้อย่างดียิ่งขึ้น

แนวทางการจัดการ: องค์กรได้ทำการสำรวจความพึงพอใจในงานและความผูกพันโดยใช้เครื่องมือ Employee Engagement ของ The Gallup Organization ศึกษากับพนักงานทั้งหมด 540 คน การสำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานถือเป็นวิธีที่สามารถทราบถึงเหตุและผลที่ได้รับการยืนยันจาก ผลของตัวเลขปรากฏอย่างเป็นรูปธรรมซึ่งองค์กรสามารถใช้ผลเหล่านั้นเตรียมการพัฒนาการองค์กรในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นโครงการพัฒนาพื้นที่พักผ่อนให้แก่พนักงานเพิ่มขึ้นมีมุมผ่อนคลายความเหนื่อยล้า และความเครียดจากการทำงานเป็นการดูแลเรื่องผลกระทบด้านสุขภาพที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน โครงการเพิ่มพื้นที่จอดรถให้เพียงพอกับความต้องการของพนักงาน โรงอาหารที่ให้บริการในวันเสาร์-อาทิตย์ การเพิ่มพื้นที่พักผ่อนและสันทนาการและการดูแลเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการในการทำงานที่ครอบคลุมถึงครอบครัวของพนักงาน นอกจากนี้ยังมีโครงการประกวดนวัตกรรมในการทำงานหรือการพัฒนางาน เนื่องจากการสร้างความท้าทายและมีอิสระในการทำงาน โครงการเหล่านี้เกิดขึ้นจากข้อเสนอแนะในการศึกษาซึ่งอยู่ภายใต้แนวคิดการให้ความสำคัญกับความแตกต่างในการดูแลพนักงานระดับต่าง ๆ และตอบสนองความต้องการของพนักงานแต่ละระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงกับความต้องการของพนักงานมากที่สุดเพื่อกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมที่ดีที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ส่งผลต่อการ

เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน เพราะพนักงานทำงานด้วย ทัศนคติที่ดีต่อองค์กร นำไปสู่ความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

	ระดับ Significance
	การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง สร้างความภูมิใจ และความเป็นเจ้าของให้แก่บุคลากร (Public Entrepreneurship) ร่วมมือเพื่อนำพองค์กรไปสู่ความสำเร็จและประโยชน์ที่เกิดกับสังคมและประชาชน

กรณีศึกษาที่ 5.3.4: กรมสรรพากร

เครื่องมือ : Change Management และ Knowledge Management

Change Management (การบริหารการเปลี่ยนแปลง) คือ การวางแผน การดำเนินการต่าง ๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนให้เกิดการปรับตัว และการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดย John Kotter (2007) ได้ระบุ 8 กระบวนการในการสร้างการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ (1) สร้างจิตสำนึกของความเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลง (Establishing a Sense of Urgency) (2) การก่อตั้งกลุ่มผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Creating The Guiding Coalition) (3) สร้างวิสัยทัศน์ Developing a Vision and Strategy (4) สื่อสารให้ทุกคนได้รับรู้วิสัยทัศน์ (Communicating the Change Vision) (5) ให้อำนาจคนอื่น ๆ ในการทำตามวิสัยทัศน์นั้น (Empowering Employees for Broad-Based Action) (6) วางแผนและพยายามสร้างความสำเร็จในระยะสั้นให้เกิดขึ้น (Generating Short-Term Wins) (7) นำการปรับปรุงนั้นมาบูรณาการแล้วสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ขึ้นไปอีก (Consolidating Gains and Producing More Change) (8) ทำให้วิธีการใหม่ ๆ ได้กลายเป็นระบบใหม่ขององค์กร (Anchoring New Approaches in The culture)

Knowledge Management (การจัดการความรู้) คือ เครื่องมือเพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน และบรรลุเป้าหมายการพัฒนางานองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการจัดการให้มีการค้นพบความรู้ ความชำนาญที่แฝงในตัวบุคคล นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปรับให้ง่ายต่อการนำไปใช้และการนำไปต่อยอดให้เหมาะสมกับแต่ละบริบท อีกทั้งยังเป็นการประสานงานและการใช้ทรัพยากรความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างประโยชน์และความได้เปรียบทางการแข่งขัน” (Drucker, 1999)

ประเด็นที่พบ: กรมสรรพากรได้ประสบปัญหาใน 2 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ สภาพปัญหาภายในองค์กรด้วยโครงสร้างระบบงานของกรมสรรพากร ถึงแม้บุคลากรจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถแต่กลับขาดทักษะการทำงานร่วมกันส่งผลไปยังคุณภาพการบริการให้กับประชาชนผู้เสียภาษีทั่วไป นอกจากนี้ยังเกิดปัญหานอกองค์กรในเรื่องของภาพลักษณ์

ที่มีกฎระเบียบในเรื่องความล่าช้าและความยุ่งยากของระบบการเสียภาษี อีกทั้งประชาชนรู้สึกกลัวที่จะสอบถามข้อมูลต่าง ๆ กับเจ้าหน้าที่

แนวทางการจัดการ : สำนักงานสรรพากรภาค 7 จึงได้ริเริ่มโครงการ “สำนักงานบริการขวัญใจประชาชน” (Service Excellence Tax Office) ซึ่งเป็นโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและส่งมอบบริการ โดยเป็นการปรับกระบวนการทำงานของเจ้าหน้าที่และวัฒนธรรมขององค์กรภายใต้หลักการบริหาร การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อเปลี่ยนบทบาทการบริการจากเชิงรับเป็นเชิงรุก และปรับภาพลักษณ์ใหม่ขององค์กรใน 3 ด้าน คือ ปรับสถานที่ให้ทันสมัย ปรับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เต็มรูปแบบ และปรับคนขององค์กรให้พร้อมบริการอย่างเต็มศักยภาพ มีวัฒนธรรมและมีเป้าหมายการให้บริการเดียวกันซึ่งก่อให้เกิดความเป็นเจ้าของให้แก่บุคลากรเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานส่งผลให้เกิดการบริการที่เป็นเลิศ ทั้งนี้การพัฒนาการบริการภายใต้ชื่อสำนักงานบริการขวัญใจประชาชนจะมีกระบวนการทำงานครอบคลุมพื้นที่ 8 จังหวัด ประกอบด้วย พิษณุโลก พิจิตร ตาก สุโขทัย นครสวรรค์ เพชรบูรณ์ อุตรดิตถ์ และกำแพงเพชร รวมทั้งสิ้น 77 อำเภอ ซึ่งจะเป็นการยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริการภาครัฐแก่ประชาชนอย่างเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยโครงการดังกล่าวได้รับรางวัลชนะเลิศ (1st Place Winner) จาก United Nations Public Service Awards สาขาการเสริมสร้างการจัดการความรู้ในภาครัฐ ในปี พ.ศ. 2554

กรณีศึกษาที่ 5.3.5 : บริษัท สตาร์บัส คอฟฟี่ (ประเทศไทย) จำกัด เครื่องมือ : Rewarding & Recognition

การให้รางวัล (Reward) มี 2 ลักษณะ คือ (1) Extrinsic คือ รางวัลที่สามารถตีมูลค่าเป็นเงินได้ เช่น (1.1) เงินเดือนพื้นฐาน (Base Salary) (1.2) ค่าตอบแทนลักษณะอื่น ๆ (Allowance) เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายให้ตามลักษณะงาน ตำแหน่งงาน สภาพการทำงานหรือลักษณะเฉพาะต่าง ๆ (1.3) สวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูล (Benefit/Fringe Benefit) (1.4) เงินรางวัลประจำปี (Bonus) เป็นค่าตอบแทนในลักษณะเงินรางวัลประจำปีของหน่วยงาน โดยมีการจัดสรรเพื่อเป็นแรงจูงใจในการพัฒนาการปฏิบัติราชการและเป็นการเชื่อมโยงค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการและข้าราชการลักษณะการให้รางวัลในรูปแบบที่ (2) Intrinsic คือ รางวัลที่เป็นคุณค่าทางใจหรือแรงจูงใจ เช่น การยกย่องชมเชยความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นต้น (Lawler and Porter, 1967)

ประเด็นที่พบ: บริษัท สตาร์บัส คอฟฟี่ (ประเทศไทย) จำกัด ได้อยู่ในประเทศไทย นานกว่า 20 ปี เริ่มตั้งแต่ พ.ศ. 2541 โดยให้บริการเครื่องดื่มและผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับกาแฟที่มีคุณภาพดี สรรหาและรับซื้อเมล็ดกาแฟที่มีคุณภาพดีที่สุดในราคาที่เป็นธรรม เพื่อปรับปรุง

คุณภาพชีวิตให้แก่เกษตรกรผู้ปลูกกาแฟและมีความรับผิดชอบในชุมชนทุกแห่งหนที่ดำเนินธุรกิจในระยะการดำเนินธุรกิจได้พบกับอุปสรรคและปัญหามากมาย ไม่ว่าจะเป็นด้านธุรกิจหรือด้านกำลังคนที่ขาดแคลน หรือการให้บริการที่ผิดพลาดต่าง ๆ แต่ความสำเร็จของบริษัทในปัจจุบันเป็นตัวอธิบายได้ดีถึงการมีวัฒนธรรมองค์กร แบรรณดีและคุณภาพที่เป็นเลิศของตัวสินค้าซึ่งได้รับการยกย่องอย่างสูง อีกทั้งยังได้รับการยกย่องเรื่อง “การมีพนักงานที่ดีเด่นที่สุด” จากนิตยสารฟอร์จูนอีกด้วย

แนวทางการจัดการ : บริษัท สตาร์บคส์ คอฟฟี่ (ประเทศไทย) จำกัด ได้สร้างแนวทางการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนและบรรจุแนวทางเข้ากับวิธีการสร้างความสุขในองค์กร โดยมีกลยุทธ์ที่สำคัญเลยคือการเรียนพนักงานว่า “พาร์ทเนอร์” (Partner) สร้างให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของบริษัท ทั้งนี้เพราะองค์กรเห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรบุคคลที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรโดยเฉพาะเป็นสื่อกลาง (Human Connection) ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรจะมุ่งเน้น 4 กลุ่มหลัก คือ

พาร์ทเนอร์ จะได้รับความเชื่อมั่นและการเอาใจใส่จากองค์กร โดยบริษัทส่งเสริมให้ทุกคนตระหนักถึงความแตกต่างของแต่ละคน พาร์ทเนอร์สามารถแสดงความคิดเห็น การริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้มีส่วนร่วมกับความสำเร็จของบริษัท

นอกจากนี้ยังมีการมอบสิ่งของในโอกาสพิเศษต่าง ๆ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงาน (พาร์ทเนอร์) เกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท และไม่ใช่เพียงลูกค้าเท่านั้นที่จะได้รับสิทธิพิเศษ รวมทั้งการปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพและให้เกียรติกันด้วยวัฒนธรรมการมอบการ์ดชื่นชมเพื่อนร่วมงาน ลูกค้ำ บริษัท จะนำเสนอสิ่งที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้า ทั้งการคัดสรรวัตถุดิบ การออกแบบ การตกแต่งร้าน การชงกาแฟ และบริการซึ่งพาร์ทเนอร์จะถูกปลูกฝังให้เห็นคุณค่าของการทำงาน และการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า คู่ค้าของบริษัท เช่น ชาวไร่กาแฟ ซึ่งบริษัทรับซื้อเมล็ดกาแฟที่มีคุณภาพในราคาที่เป็นธรรมรายได้ 5% จากยอดขายเมล็ดกาแฟนี้จะนำกลับคืนไปพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ให้ชุมชนชาวไร่กาแฟ และสุดท้ายคือ สังคม พาร์ทเนอร์มีความภาคภูมิใจต่อระบบการบริหารจัดการขององค์กรที่มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส เช่น ระบบบัญชีขององค์กร นอกจากนี้บริษัทยังทำกิจกรรมเพื่อช่วยเหลือสังคม เช่น การทำความสะอาดถนน การทำกิจกรรมเพื่อเด็กและสังคม เป็นต้น

5.4 ระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ก้าวทันเทคโนโลยี แก้ไขปัญหาสร้างความรอบรู้ และความมีจริยธรรม	
	ระดับ Basic
	ระบบการพัฒนาบุคลากรที่สร้างคนให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้และทักษะ ในการแก้ปัญหาทักษะด้านดิจิทัล และความรอบรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

กรณีศึกษาที่ 5.4.1 : สำนักงาน ก.พ.

เครื่องมือ : 70:20:10 Model (Learning and Development)

70:20:10 Model (Learning and Development) ได้รับการพัฒนาโดย Morgan McCall, Robert W. Eichinger และ Michael M. Lombardo ร่วมกับ Center for Creative Leadership ในช่วงคริสต์ทศวรรษ 1980 และปรากฏอยู่ในหนังสือการวางแผนพัฒนาอาชีพสถาปนิก ในปี พ.ศ. 2543 เพื่อแสดงให้เห็นว่าคนมีการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการร้อยละ 70 ของทักษะในการทำงาน โดยการเรียนรู้ ส่วน 70% คือ การที่บุคลากรได้ทำงานที่เป็นแกนหลักของตนเองและเรียนรู้จากการทำงานหรือจากแหล่งการเรียนรู้อื่น ๆ 20% คือ การเรียนรู้จากบุคคลอื่นซึ่งอาจจะเป็นที่เลี้ยงหรือเรียนรู้จากปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นการต่อยอดจากงานที่ปฏิบัติเป็นหลักอยู่ และ 10% เป็นการเรียนรู้จากการศึกษาและการฝึกอบรม (Bersin by Deloitte, 2014)

ประเด็นที่พบ: ยุทธศาสตร์ 4.0 ในปัจจุบัน ประเทศไทยกำลังปรับเปลี่ยนและยกระดับภาครัฐให้เป็นรัฐบาลดิจิทัล ส่งผลให้กลุ่มบุคลากรวัยทำงานที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลรวมทั้งมีทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลกำลังเป็นที่ต้องการในภาครัฐ เพราะจะนำไปสู่การสร้างสินค้าและบริการเพื่อรองรับความต้องการของประชาชนในอนาคต เพื่อเป็นการแก้ปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรบุคคลด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างต่อเนื่องในประเทศไทย จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทั้งปริมาณและคุณภาพบุคลากรให้เพียงพอเป็นเหตุให้ภาครัฐจะต้องมีการปรับโครงสร้างกำลังคนทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นระบบในลักษณะของการบูรณาการ โดยเตรียมความพร้อมทางด้านกำลังคนร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสายงานวิชาชีพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ถูกคาดการณ์ว่า จะเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในภาครัฐ คือ สายงานด้าน Cloud Computing สายงานด้าน Big Data และสายงานด้าน Mobile Application and Business Solution

แนวทางการจัดการ: สำนักงาน ก.พ. จึงได้วางแนวทางการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรภาครัฐ โดยแบ่งรูปแบบการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในภาครัฐออกเป็น 5 มิติ ประกอบด้วย มิติที่ 1 รู้เท่าทันเทคโนโลยีและใช้เทคโนโลยีเป็น มิติที่ 2 เข้าใจนโยบาย กฎหมายและจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยี มิติที่ 3 ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการประยุกต์และพัฒนา มิติที่ 4 ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการวางแผนบริหารจัดการและการนำองค์กร มิติที่ 5 คือการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นการจัดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานและนักไอที เพื่อสร้างระบบดิจิทัลของหน่วยงานขึ้น อีกทั้งกำหนดให้เป็นหน้าที่ของบุคลากรภาครัฐในการพัฒนาตนเองตามหลักการเรียนรู้แบบ 70:20:10 อีกทั้งปรับรูปแบบการพัฒนาให้เป็นแบบผสมผสานในการฝึกอบรมให้ลดการบรรยายและเพิ่มการลงมือปฏิบัติจริงในสัดส่วน 60:40 โดยหน่วยงานของรัฐมีหน้าที่ประสานและทำงานแบบบูรณาการร่วมกับกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม และสำนักงาน ก.พ.

กรณีศึกษาที่ 5.4.2 : กรมธนารักษ์

เครื่องมือ: Data-Driven Strategy Formulation

Data-Driven Strategy Formulation เป็นระบบข้อมูลสารสนเทศ Business Intelligence ที่แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมจากหลายแหล่งในหลายมุมมองและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของผู้ใช้ทันทีขณะใช้งาน สนับสนุนการตัดสินใจในการวางแผนเชิงนโยบายที่มีประสิทธิภาพ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2559)

ประเด็นที่พบ: กรมธนารักษ์ได้เตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงภารกิจ โดยการวางแผนอัตรากำลัง ระหว่างหน่วยงาน พัฒนางานบริการ และจ้างบุคคลภายนอก (Outsource) ด้วยภาระงานที่เกิดขึ้นดังกล่าว ส่งผลให้กรมธนารักษ์จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีขีดความสามารถสูง มีความเชี่ยวชาญ เป็นมืออาชีพ สามารถรองรับภารกิจที่หลากหลาย มีทักษะด้านเทคโนโลยี และพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (สำนักงาน ก.พ.ร., 2560)

แนวทางการจัดการ: กรมธนารักษ์จึงมีการจัดเตรียมแผนแม่บทเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรกรมธนารักษ์ โดยเริ่มจากกระบวนการพัฒนาบุคลากรเริ่มต้นจากการ



หาความจำเป็นในการพัฒนาและเรียนรู้ของบุคลากร (Training Needs) เพื่อนำไปกำหนดรูปแบบการพัฒนาและการเรียนรู้ให้ สอดคล้องกับ เป้าประสงค์การพัฒนาและ กลุ่มเป้าหมายผ่านชุดเครื่องมือการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรม ในห้องเรียน (Classroom Training) การศึกษาดูงาน (Site Visit) การสอนงาน (Coaching) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อพัฒนาบุคลากร เป็นต้น โดยกิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคลากรได้เชื่อมโยงกับแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากร (HRD Master Plan Treasury Department) ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่มุ่งเน้นพัฒนาด้วยวิธีการที่หลากหลายเหมาะสมกับบุคลากรแต่ละกลุ่ม ซึ่งแบ่งเป็น 6 ประเภท ซึ่งหนึ่งในนั้น คือ การให้ความสำคัญกับสังคม

จริยธรรม คุณธรรม (Planet Concern) รวมทั้งจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ผ่านห้องสมุด (TRD Library) Internet Intranet นอกจากนี้ กรมธนารักษ์ยังได้มีการปรับบทบาทฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้เป็น “HR Digital” ซึ่งเป็นการนำเอา แอปพลิเคชัน Treasury HR ขึ้นมาใช้ในงานด้านบุคลากร เพื่ออำนวยความสะดวก สร้างความโปร่งใส และนำไปต่อยอดเป็นฐานข้อมูลด้านบุคลากรที่มีความถูกต้องเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

	ระดับ Advance
	ระบบการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูน สังคมทักษะความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อสมรรถนะหลักและการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

กรณีศึกษาที่ 5.4.3 : องค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งในประเทศไทย เครื่องมือ : Knowledge Management

Knowledge Management (การจัดการความรู้) คือ เครื่องมือเพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน และบรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการจัดการให้มีการค้นพบความรู้ ความชำนาญที่แฝงในตัวบุคคลนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปรับให้ง่ายต่อการนำไปใช้และการนำไปต่อยอดให้เหมาะสมกับแต่ละบริบท อีกทั้งยังเป็นการประสานงานและการใช้ทรัพยากรความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างประโยชน์และความได้เปรียบทางการแข่งขัน” (Drucker, 1999)

ประเด็นที่พบ : องค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งนี้เป็นองค์กรที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็วภายใต้วิสัยทัศน์ การเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศในธุรกิจที่สามารถยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชน และส่งเสริมการพัฒนาเมืองที่ยั่งยืนและการส่งเสริมให้เกิดขับเคลื่อนองค์กรบนพื้นฐานนวัตกรรมซึ่งในแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 - 2564 องค์กรได้กำหนดเป้าหมายหลักในการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในองค์กร รวมถึงสร้างศูนย์กลางการเรียนรู้ โดยเน้นการสร้างบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพ

แนวทางการจัดการ : องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมสำหรับสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ที่มีพื้นฐานมาจากการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยในปี พ.ศ. 2559 องค์กรได้จัดทำโครงการบริหารจัดการความรู้อย่างบูรณาการเพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาองค์ความรู้เฉพาะด้านและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เป็นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสายงานในการขับเคลื่อนเป้าหมายสำคัญให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการของโครงการฯ จึงมุ่งเน้นการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ การมีส่วนร่วมในการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ การสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตลอดจนส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ให้บุคลากรเข้าถึงความรู้ที่มีคุณค่าและมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานภายใต้กระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) และกระบวนการถอดองค์ความรู้จากบุคลากรที่มีความชำนาญและประสบการณ์ ในด้านต่าง ๆ ที่ถือเป็นองค์ความรู้หลักขององค์กร ซึ่งสรุปออกมาเป็นรูปแบบของ Infographic ที่ช่วยให้บุคคลทุกระดับสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ขององค์กรได้ง่ายและมีความเข้าใจมากขึ้น

	ระดับ Significance
	ระบบการพัฒนาบุคลากรและผู้นำให้มีทักษะสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย มีความรอบรู้ สามารถตัดสินใจและมีความคิดในเชิงวิฤติ พร้อมรับปัญหาที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น (Fluid Intelligence/Complex Problem Solving)

กรณีศึกษาที่ 5.4.4 : สถาบันการเงินแห่งหนึ่งในประเทศไทย เครื่องมือ : Personalized Learning Platform

Personalized Learning Platform เป็นกระบวนการเรียนรู้ทางออนไลน์ที่มีสื่อการเรียนที่หลากหลาย เช่น วิดีโอ กระทั่งแลกเปลี่ยนความเห็น (Forum) มีการนำข้อมูลการเรียนของบุคคลไปวิเคราะห์เพื่อแนะนำหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการ (Personalized) (สำนักงาน ก.พ.ร., 2559)

ประเด็นที่พบ : สถาบันการเงินแห่งนี้มีสถานะเป็นธนาคารเฉพาะกิจของรัฐอันดับหนึ่ง โดยมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจขับเคลื่อนองค์กรภายใต้วิสัยทัศน์ “เป็นผู้นำในการส่งเสริมการออมเพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนและเสริมสร้างความสุขและอนาคตที่มั่นคงของประชาชน” ซึ่งหนึ่งในกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเพื่อการเตรียมความพร้อมรองรับการให้บริการที่ทันสมัยและครบวงจร คือ บุคลากรในทุก ๆ ระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารในระดับอำนาจการที่เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไปของธนาคารถือเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต้องมีทักษะอื่น ๆ เช่น การคิดอย่างเป็นระบบ การบริหารงานที่มีวิสัยทัศน์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริการจัดการความเสี่ยงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการพัฒนางาน ความรับผิดชอบต่องานและสังคม เป็นต้น

แนวทางการจัดการ : สถาบันการเงินแห่งนี้ได้ออกแบบโปรแกรมการเรียนรู้และการพัฒนาทั้งรายบุคคลและรายตำแหน่งควบคู่กัน สำหรับผู้บริหารระดับอำนาจการให้มีความรู้ความสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่พร้อมต่อการขับเคลื่อนองค์กร โดยใช้สัดส่วนการเรียนรู้ 70:20:10 ภายใต้แนวคิด “การเรียนรู้ของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน มีเวลาที่สามารถเรียนรู้ได้แตกต่างกัน สะท้อนให้เห็นว่าการเรียนรู้และพัฒนาไม่จำเป็นต้องมีรูปแบบที่เหมือนกัน” ทั้งนี้ทางธนาคารได้รวบรวมหลักสูตรที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารในด้านต่าง ๆ ผ่านรูปแบบ Personalized Learning Platform หรือการเรียนรู้และพัฒนาตนเองผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เช่น Facebook, Twitter, Pinterest, YouTube, Tedtalk หรือการเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเองผ่านหลักสูตรออนไลน์ เช่น Mooc, Coursera เป็นต้น โดยวิธีการเรียนและพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ได้ถูกบันทึกลงเป็นแผนการดำเนินงานเรื่องการเรียนรู้และพัฒนาสำหรับผู้บริหาร

Key Message

สรุป Key Message ที่สำคัญสั้น ๆ ของการดำเนินการสู่ระดับ Basic ในแต่ละเรื่อง ได้แก่

5.1 นโยบายและระบบการจัดการด้านบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ “ระบบการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังของหน่วยงานและองค์กร (Workforce Planning) เป็นหัวใจสำคัญในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรให้มีจำนวนที่เหมาะสมและให้มีความรู้ความสามารถที่ตรงกับความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต อีกทั้งควรใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์และรูปกิจกรรมที่เหมาะสมและดึงดูดกลุ่มเป้าหมายให้เข้าสู่ระบบราชการ”

5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย สนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว ร่วมกันทำงานให้เกิดประสิทธิผล “การจัดสภาพการทำงานที่เหมาะสมสำหรับพนักงานหญิงโดยเฉพาะ เพื่อให้พนักงานหญิงสามารถทำงานได้อย่างคล่องตัวและดำเนินการผลิตได้ตามเป้าหมายที่บริษัทต้องการ”

5.3 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพและความร่วมมือ “การเปิดพื้นที่ให้บุคลากรได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Happy Employee) ผ่านการใช้เทคโนโลยีเป็นตัวช่วยควบคู่ไปกับการพัฒนาองค์กร ด้วยหลักการบริหารคนและหลักการพัฒนาคนที่เปิดกว้าง (Open Happiness Management) เป็นวัฒนธรรมขององค์กรแห่งความสุขแบบเปิด (Open Happiness Organization)”

5.4 ระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถก้าวหน้าเทคโนโลยี แก้ไขปัญหา สร้างความรอบรู้และความมีจริยธรรม “หน้าที่ของบุคลากรภาครัฐ คือ การพัฒนาตนเองตามหลักการเรียนรู้แบบ 70:20:10 อีกทั้งปรับรูปแบบการพัฒนาให้เป็นแบบผสมผสานในการฝึกอบรมให้ลดการบรรยายและเพิ่มการลงมือปฏิบัติจริง”

Key Message

สรุป Key Message ที่สำคัญสั้น ๆ ของการดำเนินการสู่ระดับ Advance ในแต่ละเรื่อง ได้แก่

5.1 นโยบายและระบบการจัดการด้านบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ “การวัดผลการปฏิบัติจริงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการวางแผนความก้าวหน้าให้กับบุคลากร”

5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย สนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว ร่วมกันทำงานให้เกิดประสิทธิผล “ลดระยะเวลา ลดความซับซ้อนในการใช้งาน พนักงานสามารถเข้าถึงระบบการทำงานได้ทุกที่”

5.3 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพ และความร่วมมือ “การจะเลือกสรรบุคลากรสักคนหนึ่งขึ้นมาพัฒนาให้ตรงตามสรรถนะหลักองค์กร

องค์กรต้องทำความรู้จักพนักงานจำนวนมากนี้ให้ได้อย่างทั่วถึงเสียก่อน ความแตกต่างในการดูแลพนักงานแต่ละระดับจะกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมที่ดี ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน”

5.4 ระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ก้าวทันเทคโนโลยี แก้ไขปัญหา สร้างความรอบรู้ และความมีจริยธรรม “มุ่งเน้นการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ การมีส่วนร่วมในการดำเนินการบริหาร จัดการความรู้ การสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรทุกระดับชั้น”

Key Message

สรุป Key Message ที่สำคัญสั้น ๆ ของการดำเนินการสู่ระดับ Significance ในแต่ละเรื่อง ได้แก่

5.1 นโยบายและระบบการจัดการด้านบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ “เป้าหมายการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถทำงานที่หนักก็ได้ เพื่อให้บุคลากรของหน่วยงานใช้เวลาในการเดินทางน้อยลงและใช้ชีวิตร่วมกับครอบครัวมากขึ้น สร้างคุณภาพชีวิตข้าราชการ รวมไปถึงสมาชิก ครอบครัวของบุคลากรของหน่วยงานให้ดีขึ้นอีกด้วย”

5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย สนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว ร่วมกันทำงานให้เกิดประสิทธิผล “การร่วมมือกันในทุกภาคส่วนของประเทศ เป็นสภาพแวดล้อมที่สามารถสร้างผู้นำที่มีกระบวนทัศน์ สร้างสังคมแรงงานสู่สังคมสุขภาวะ สนับสนุนให้เกิดเครือข่ายที่เข้มแข็ง เกิดนวัตกรรมภายในหน่วยงาน และนวัตกรรมใหม่ ด้านแรงงานในประเทศอย่างยั่งยืน”

5.3 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพ และความร่วมมือ “วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรใดองค์กรหนึ่งไม่สามารถสร้างแล้วเสร็จได้ด้วยกลุ่มคนเพียงไม่กี่คน เพราะมิฉะนั้นแล้วก็จะไม่ถือว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กรต้องถูกขับเคลื่อนด้วยกลุ่มคนส่วนใหญ่ขององค์กร เป็นเอกลักษณ์เฉพาะองค์กร”

5.4 ระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ก้าวทันเทคโนโลยี แก้ไขปัญหา สร้างความรอบรู้ และความมีจริยธรรม “การเรียนรู้ของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน มีเวลาที่สามารถเรียนรู้ได้แตกต่างกัน สะท้อนให้เห็นว่าการเรียนรู้และพัฒนาไม่จำเป็นต้องมีรูปแบบที่เหมือนกัน”

ระดับ Basic

- **Workforce Planning:** การวางแผนอัตรากำลังคน
- **Diversity management** : การบริหารความหลากหลายในองค์กร
- **HRM:** การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
- **HRD:** การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเพิ่มพูนคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวมนุษย์
- **Learning and Development** : การเรียนรู้และพัฒนา (70:20:10 Model)
- **Data-driven Strategy Formulation:** ระบบข้อมูลสารสนเทศ ที่แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมจากหลายแหล่ง ใช้สนับสนุนการตัดสินใจในการวางแผนเชิงนโยบายที่มีประสิทธิภาพ

ระดับ Advance





- **Actionable KPI:** วิธีการออกแบบตัวชี้วัดที่มีความชัดเจน สนับสนุนการปฏิบัติงานจริงที่นำไปสู่ผลลัพธ์ และเพิ่มโอกาสที่โครงการจะประสบผลสำเร็จ
- **Office Productivity & Mobility:** ระบบการทำงานแบบเคลื่อนที่ (Mobile) ที่สนับสนุนการทำงานจากทุกที่ทุกเวลาผ่านอุปกรณ์ส่วนตัว มีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูลอย่างรัดกุม
- **Data-driven Operations:** การใช้เทคโนโลยีด้านการวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงทำงาน
- **KM:** การจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร

ระดับ Significance

- **Business Process Digitization:** การขับเคลื่อนงานด้วยระบบดิจิทัลทั้งกระบวนการ
- **Virtual Classroom:** การเรียนการสอนผ่านระบบอินเทอร์เน็ต การสอนให้มีสภาพแวดล้อมคล้ายกับห้องเรียนแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน
- **Web Conference:** ระบบประชุมทางไกลออนไลน์ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง โดยสามารถทำการประชุมแบบเห็นภาพ ฟังเสียง และรับส่งข้อมูลได้ในเวลาเดียวกัน
- **Workplace Collaboration & Networking:** การสื่อสารภายในองค์กรผ่านระบบโซเชียลมีเดีย
- **Rewarding & Recognition:** การให้รางวัลเพื่อกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่ดี สร้างแรงจูงใจในการทำงาน
- **Change Management** การวางแผนการดำเนินการต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ๆ
- **Personalized Learning Platform:** การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อแนะนำหลักสูตร

ระบบการปฏิบัติการเพื่อการพัฒนากระบวนการ และการสร้างนวัตกรรม

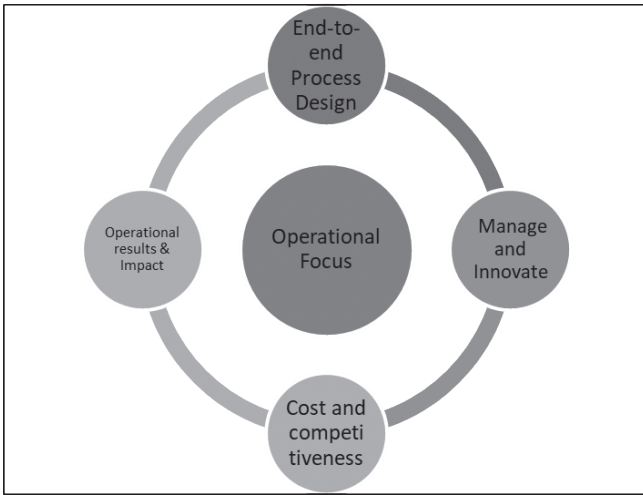
เจตนารมณ์ : เพื่อให้องค์กรมีการบริหารจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลเชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการสร้างนวัตกรรม ในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และการบริการ นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้มีขีดสมรรถนะสูงขึ้น บูรณาการกระบวนการเพื่อสร้างคุณค่าในการให้บริการ แก่ประชาชนและและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

	Basic (A&D)	Advance (Alignment)	Significance (Integration)
6.1 กระบวนการทำงาน เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ นำสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ 	ออกแบบกระบวนการที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	ติดตามควบคุมกระบวนการโดยใช้ตัววัดและเทคโนโลยีดิจิทัล	การไหลเทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการกระบวนการและการบูรณาการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ
6.2 การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ การบริการ 	บริหารจัดการและปรับปรุงอย่างเป็นระบบ ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน	สร้างนวัตกรรมการปรับปรุงกระบวนการหลัก สนับสนุน การบริการ และการสื่อสาร	นวัตกรรมของกระบวนการระดับองค์การเกิดความ เป็นเลิศ เพื่อประโยชน์แก่ประชาชนและภาคธุรกิจ
6.3 การลดต้นทุน การใช้ทรัพยากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน 	วิเคราะห์ต้นทุน และการลงทุนในทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการหลักและสนับสนุน	กำหนดนโยบายการลดต้นทุน ใช้เทคโนโลยี และใช้ทรัพยากรร่วมกัน	ใช้ข้อมูลเทียบเคียงเพื่อสร้างนวัตกรรมลดต้นทุน เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
6.4 การมุ่งเน้นประสิทธิผลขององค์กร และผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ประเทศ 	ติดตามควบคุม ประสิทธิภาพกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุน	การเตรียมการเชิงรุกเพื่อลดผลกระทบจากความเสี่ยง การเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับเหตุการณ์	บูรณาการกระบวนการต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์และส่งผลต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม

ภาพ 31 หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ

การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 ในหมวดการมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 ได้แบ่งออกเป็น 4 ประเด็นใหญ่ ๆ คือ

เกณฑ์ PMQA 4.0 หมวด 6	
6.1	กระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการเพื่อนำสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ
6.2	การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และการบริการ
6.3	การลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรเพื่อสร้างควมมีประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน
6.4	การมุ่งเน้นประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กรและผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ชาติและผลลัพธ์



ภาพ 32 วงจรการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

ทั้งสี่ส่วนนี้ต้องคิดไปพร้อม ๆ กันและปรับปรุงไปพร้อม ๆ กัน เปรียบเสมือนวงจักรของวงล้อในการพัฒนาที่หมุนไปตลอดเวลา ส่วนราชการจะพัฒนาเพียงแค่ส่วนใดส่วนหนึ่งโดยละเลยส่วนอื่นไปย่อมไม่เกิดการพัฒนาดังเต็มศักยภาพ

1. การออกแบบกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงกันตั้งแต่ต้นจนจบ และนำไปสู่ผลลัพธ์
2. การบริหารจัดการกระบวนการและการสร้างนวัตกรรม
3. การลดต้นทุนและการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
4. การมุ่งเน้นประสิทธิผลทั่วทั้งองค์การและผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ประเทศ

ขั้นตอนการดำเนินการ

6.1 การออกแบบกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงกันตั้งแต่ต้นจนจบ

- ส่วนราชการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และโครงสร้างภายใต้การวางแผน ยุทธศาสตร์ระยะยาว บัณฑิตที่สร้างการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นจากนโยบายรัฐบาล อัตราการเติบโต การเปลี่ยนแปลงของภาคธุรกิจ และการปรับตัวเพื่อรองรับขีดความสามารถในการแข่งขัน

- วิเคราะห์โครงสร้างของระบบการปฏิบัติการของส่วนราชการ เชื่อมโยงสู่ผลลัพธ์ และการบริการ ตามพันธกิจตั้งแต่ต้นน้ำจรดปลายน้ำ วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นที่มีผลต่อคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความสามารถในการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ส่งผลต่อข้อกำหนดของกระบวนการอย่างไร ต้องปรับโครงสร้างหรือมีกลไกใหม่ใดที่เกิดขึ้น ขยายกรอบการประสานงานไปต้นน้ำและปลายน้ำจะเกิดขึ้นได้อย่างไร

- เชื่อมโยงกระบวนการระดับบนสู่กระบวนการระดับย่อยและการทำงานในส่วนงานต่าง ๆ (ให้คู่มือ Toolkit หมวด 6 ฉบับที่ 1 พศ. 2551 ประกอบ) ปักใจความสำเร็จของการทำงานคืออะไร กระบวนการสนับสนุนต่าง ๆ ต้องปรับเปลี่ยนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสนับสนุนขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างไร

- วิเคราะห์ตัววัดผลลัพธ์ของกระบวนการและตัววัดในการติดตามกระบวนการที่ต้องรวบรวมวัดกรรมในการติดตามผ่านเทคโนโลยี เช่น Real-Time Dashboards มอบหมายผู้รับผิดชอบในแต่ละระดับ และโครงสร้างระบบการติดตามรายงานผลตัววัดตามลำดับชั้น

6.2 การบริหารจัดการกระบวนการและการสร้างนวัตกรรม

- ทบทวนกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนข้อกำหนดที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ความรวดเร็ว การประสานงาน ส่งผลต่อการทำงานของกระบวนการต่าง ๆ ของส่วนราชการอย่างไร พิจารณาปัจจัยภายในของส่วนราชการเอง ได้แก่ ขีดความสามารถของส่วนราชการและความพร้อมของทรัพยากร ความเป็นไปได้ในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มาใช้บริการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต การปรับปรุงแบบในการให้บริการที่มุ่งเน้นผู้รับบริการมากขึ้น ตลอดจนการบริการที่สามารถปรับการบริการให้ตอบสนองตามความต้องการเฉพาะกลุ่ม/บุคคล (Customization) ได้

- กำหนดมาตรฐานการควบคุมและการรายงานของทุกระดับ สร้างความคล่องตัวในกระบวนการทำงานและการติดตามควบคุมให้รวดเร็วทันการณ์ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล กำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบ ขยายการให้อำนาจ (Empowerment) และการตัดสินใจให้ครอบคลุม การประสานงานกับส่วนราชการอื่นทั้งในแนวดิ่งและในแนวราบ รวมทั้งปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานและการบริหารกระบวนการสร้างคุณค่า กลไกของการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

- การกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมในการปรับปรุงทั่วทั้งองค์การ ส่วนราชการควรส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมโดยอาจริเริ่มจากการกำหนดเป็นพื้นที่เริ่มต้น หรือทดลองทำในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชน การนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้เพื่อเพิ่มการรับรู้และเข้าถึง ควรมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบในการติดตามดูแล เพื่อกระตุ้นให้การสร้างนวัตกรรมขยายผลอย่างต่อเนื่องจนเกิดทั่วทั้งองค์การ

- การสร้างนวัตกรรมที่มีผลกระทบและมีคุณค่าแก่ประชาชน ตั้งแต่ระดับการบริการในพื้นที่ กระบวนการเชื่อมโยงต่าง ๆ จนถึงนวัตกรรมที่เกิดจากการแก้ไขปัญหาร่วมกันของหลายภาคส่วน

6.3 การควบคุมต้นทุนและการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

- วิเคราะห์ต้นทุนของระบบการปฏิบัติการทั้งหมดขององค์การ โครงสร้างต้นทุนทั้งทางตรงและทางอ้อม การวิเคราะห์ความอ่อนไหวของของตัวแปรด้านต้นทุน วิเคราะห์การลงทุนและความคุ้มค่าในโครงการต่าง ๆ

- การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าก็เป็นส่วนสำคัญหนึ่งในการควบคุมต้นทุน แนวคิดการลดต้นทุน ลดการสูญเสีย การรักษาสິงแวดล้อม การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและการแบ่งปันการใช้ทรัพยากรล้วนเป็นส่วนหนึ่งในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เช่น ลดปริมาณการพิมพ์เอกสารและแบบฟอร์มต่าง ๆ ในการทำงาน ตลอดจนกระบวนการตั้งแต่น้ำจืดปลายน้ำ การบูรณาการของฐานข้อมูลเดียวกันเพื่อลดความซ้ำซ้อนและการกรอกข้อมูลซ้ำของผู้รับบริการ รวมทั้งการรวมศูนย์การบริการเป็นจุดเดียว

- การสร้างกลไกในการทบทวนต้นทุน และตั้งเป้าหมายในการลดต้นทุนในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ประจำปี (Strategic Improvement/Cost Reduction Theme) เพื่อสร้างให้เกิดการระดมสรรพกำลังในการลดต้นทุนอย่างแท้จริง รวมทั้งยุทธศาสตร์ในการลดต้นทุนระยะยาว เช่น การเปลี่ยนระบบการทำงาน และวัสดุที่ประหยัดกว่าและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

- การค้นหาข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและคู่แข่งทั้งในและนอกส่วนราชการเพื่อค้นหาแนวคิดใหม่ ๆ ในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มการเรียนรู้

- การค้นหาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่กำลังเกิดขึ้นขณะนี้ในโลก เช่น การให้บริการบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) บริการด้าน Cloud Computing ที่สามารถใช้งานได้ โดยไม่จำกัดสถานที่ ปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมได้อย่างรวดเร็ว และประหยัดค่าใช้จ่าย “อินเทอร์เน็ตในทุกสิ่ง” (Internet of Things) ที่ช่วยเชื่อมการทำงานของอุปกรณ์ และสามารถสั่งการควบคุมการใช้งานผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นต้น เพื่อการปรับปรุงกระบวนการและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

6.4 การมุ่งเน้นประสิทธิผลทั่วทั้งองค์การและผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ประเทศ

- ส่วนราชการมีการกำหนดตัววัดของกระบวนการทุกระดับทั้งตัววัดนำและตัววัดตาม (คู่มือ Toolkit หมวด 6 ฉบับที่ 1 พศ. 2551 ประกอบ) และวิเคราะห์ผลกระทบของการบรรลุตัววัดในระดับต่าง ๆ เชื่อมโยงกับการบรรลุตัววัดเชิงยุทธศาสตร์

- การติดตั้งกลไกในการติดตามรายงานตัววัดทั้งในระดับองค์การ และการรายงานสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงจากภายนอกเพื่อให้ทันกับเหตุการณ์ รวมทั้งการวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

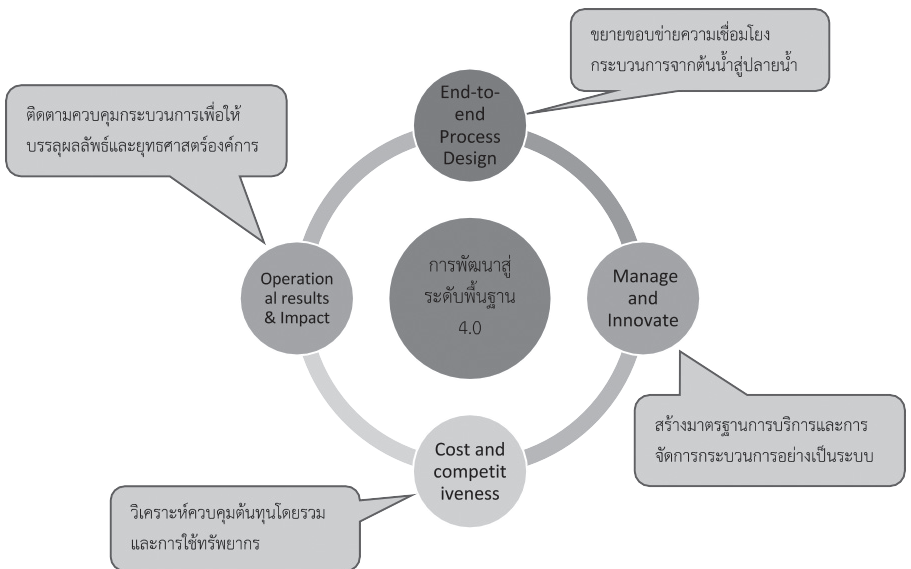
- หน่วยงานมีการติดตามตัววัดด้านความเสี่ยงโดยเฉพาะด้านการเกิดอุบัติเหตุ มีแผนการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับภัยพิบัติที่อาจเกิดขึ้น วิเคราะห์ผลกระทบจากความรุนแรงของภัยพิบัติในระดับต่าง ๆ จัดการซ้อมภัยในระดับต่าง ๆ และแผนการกู้คืน

- บูรณาการกระบวนการทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับองค์การเชื่อมโยงกับส่วนราชการและเครือข่ายภายนอก เพื่อการแก้ปัญหาที่นำสู่ผลลัพธ์ที่ตอบสนองขีดความสามารถในการแข่งขันและยุทธศาสตร์ประเทศ เช่น การติดตามการใช้แรงงานต่างด้าว การแก้ปัญหาคอขวด การแก้ปัญหาด้านคุณภาพนมโค การพัฒนาพื้นที่ท่องเที่ยวเชิงนิเวศ เป็นต้น

การพัฒนาสู่ระดับพื้นฐาน (Basic) อย่างมั่นคง

หลักคิดในการริเริ่มไปสู่ระบบการปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

1. ส่วนราชการต้องไม่ยึดติดกับกระบวนการที่ทำงานตามหน้าที่เพียงอย่างเดียว ควรขยายขอบข่ายของกระบวนการที่เชื่อมโยงทั้งต้นน้ำและปลายน้ำเพิ่มมากขึ้น
2. เข้าใจความสำคัญของระบบการปฏิบัติการที่กำลังดำเนินการอยู่และความเชื่อมโยงของกระบวนการต่าง ๆ ที่นำไปสู่ผลลัพธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ
3. สร้างมาตรฐานการบริหารกระบวนการที่ดีและเทียบเท่าสากล
4. วิเคราะห์และปรับปรุงกลไกที่สร้างข้อได้เปรียบหรือจุดแข็งของระบบการปฏิบัติการ
5. วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากภายนอกทั้งในรูปแบบความต้องการของผู้รับบริการ ชุมชน สังคม สภาพแวดล้อม และนโยบายของประเทศ
6. ปรับกระบวนการเพื่อนำไปสู่ความคล่องตัว ความรวดเร็ว และความมีประสิทธิภาพ
7. วิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนและความคุ้มค่าในการลงทุน เพื่อผลักดันการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งรวมทั้งต้นทุนที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาวและต้นทุนที่เกิดกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การเพิ่มพนักงานหรือเจ้าหน้าที่จากการเติบโตของภาระงานในระยะสั้น ซึ่งจะส่งผลต่อต้นทุนในระยะยาว
8. ติดตามผลลัพธ์กระบวนการทุกขั้นตอนและวิเคราะห์ผลเชื่อมโยงกับผลกระทบต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการและยุทธศาสตร์ประเทศ



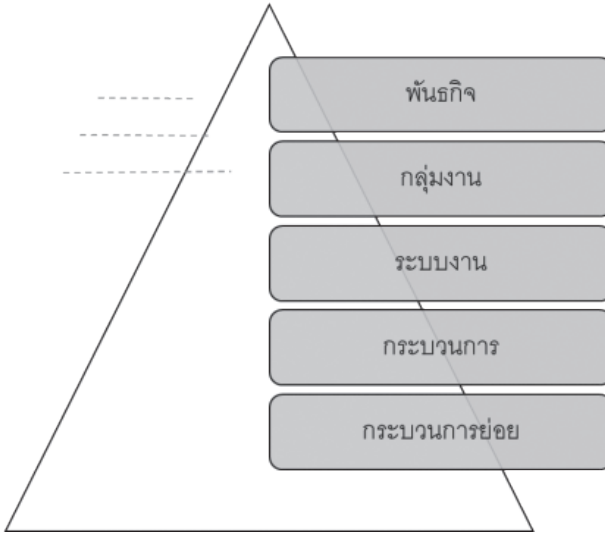
ภาพ 33 การพัฒนาสู่ระดับพื้นฐาน 4.0

เครื่องมือที่แนะนำ :

เครื่องมือช่วยวิเคราะห์ในระดับพื้นฐานนี้นอกจากจะใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่ได้ระบุไว้ในคู่มือหมวด 6 ฉบับที่ 1 แล้วควรผสมผสานกับเครื่องมือใหม่ ๆ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่โอกาสในการพัฒนา โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีมาใช้ ตัวอย่างเช่น

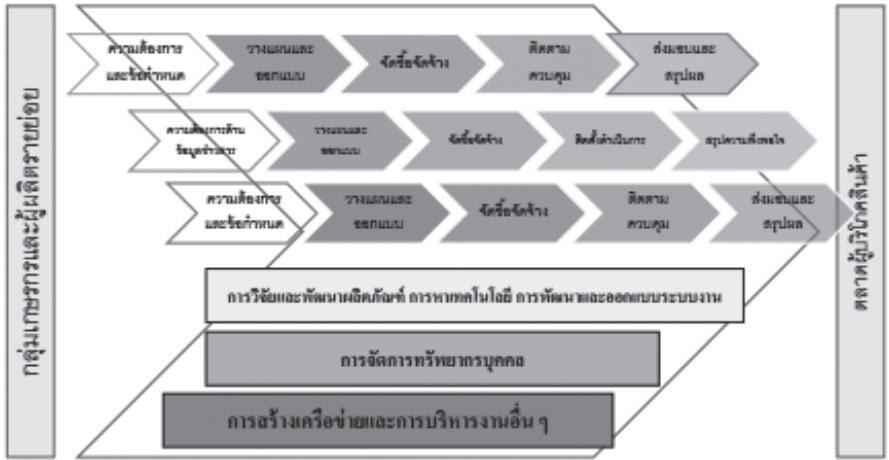
1. กลุ่มเครื่องมือการออกแบบกระบวนการได้แก่

- การวิเคราะห์กระบวนการ Process Analysis ตามลำดับชั้น เพื่อให้เข้าใจกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ภาพ 34 การวิเคราะห์กระบวนการตามลำดับชั้น

การออกแบบกระบวนการโดยใช้แนวคิดแบบ End-To-End Process Design อาจเกิดขึ้นจากกระบวนการระดมกำลังสมองในกลุ่ม Focus Group ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์เชิงเจาะลึก เช่น พบว่าเกษตรกรต้องการรับรู้ข้อมูลด้านข่าวสารและการปรับเปลี่ยนของราคาสินค้าที่ขึ้นลงอย่างรวดเร็วเพื่อการเตรียมการล่วงหน้า ส่วนราชการสามารถนำข้อกำหนดดังกล่าวมาออกแบบและขยายขอบเขต กระบวนการเชื่อมโยงเพื่อให้กลุ่มผู้รับบริการเข้าถึงข้อมูลมากขึ้น



ภาพ 35 แนวคิดการออกแบบกระบวนการจากต้นน้ำสู่ปลายน้ำ

2. กลุ่มเครื่องมือสำหรับการบริหารจัดการกระบวนการ ผลิต และติดตามควบคุมได้แก่

- การวิเคราะห์กระบวนการ (Process Mapping)
- การวิเคราะห์ความวิกฤตเชิงคุณภาพ (Critical to Quality)
- แผนภูมิการควบคุม (Control Chart)
- การใช้ตารางตรวจสอบ (Check Sheet)
- การจัดทำเอกสารตามระบบมาตรฐาน ISO9000

3. กลุ่มเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงกระบวนการ ได้แก่

- วงจร P-D-C-A
- หลักการของ Lean Management และเครื่องมือต่าง ๆ ของ Lean เช่น 5ส Visual, E-C- R-S, การลดการสูญเปล่า เป็นต้น
- การวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุความล้มเหลว (Failure Mode and Effect Analysis) แผนภูมิแก๊งปลา ตารางวิเคราะห์สาเหตุ
- ต้นทุนคุณภาพ (Cost of Poor Quality) ซึ่งควรขยายขอบเขตการวิเคราะห์ครอบคลุมต้นทุนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย

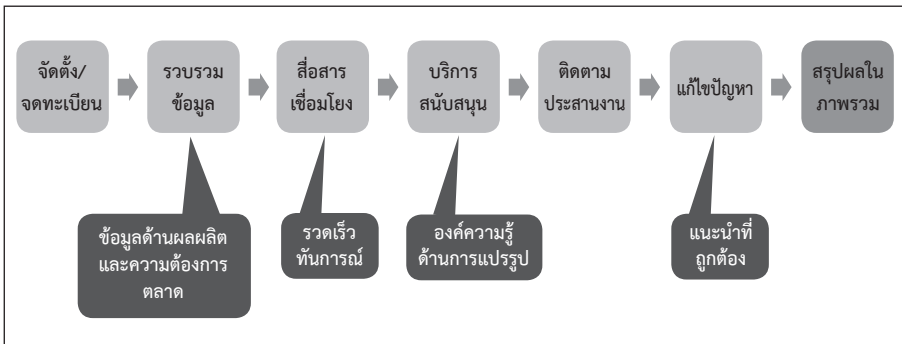
4. เครื่องมือสำหรับการสร้างนวัตกรรมของกระบวนการสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่อย่างแพร่หลายมาใช้ในการสร้างควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนความสะดวกของการเข้าถึงการสื่อสารที่ฉับไว รวมทั้งการลดต้นทุนของการทำงานซ้ำและการคำนวณที่มีรูปแบบเดิม ๆ จำนวนมาก และ

การนำเสนอในรูปแบบที่เป็น Visual คือ ง่ายต่อการเข้าใจ รวมทั้งการติดตามกระบวนการในรูปแบบของแผนภูมิที่อยู่บนเครือข่าย ได้แก่

- การประมวลผลการรายงานผลงาน Mobile Application
- การติดตามข้อมูลและกระบวนการทำงานแบบเวลาจริง (Realtime Data Monitoring and Dashboard)
- การนำเสนอข้อมูลและผลการวิเคราะห์ในรูปแบบที่ดูเข้าใจง่าย (Infographic)
- การรายงานข้อมูลและสถิติที่เป็นสาธารณะ
- การให้บริการและการรับข้อร้องเรียนผ่านแบบสอบถาม ออนไลน์
- การให้ความรู้และข่าวสารผ่าน เว็บไซต์ และสื่อดิจิทัลแก่ประชาชน

กรณีศึกษาที่ 1 (กรมส่งเสริมสหกรณ์)

จากการไปสัมภาษณ์เจาะลึกเพื่อเก็บข้อมูลความต้องการของกลุ่มเกษตรกรที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ พบว่า มีความต้องการการส่งเสริมพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถต้องการการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของผู้ผลิตและผู้ซื้อที่รวดเร็วฉับไว และความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาและองค์ความรู้ในการแปรรูปสินค้าที่เพิ่มมูลค่าเพิ่ม นำมาวิเคราะห์และออกแบบกระบวนการพัฒนาตั้งแต่ต้นจนจบพร้อมทั้งข้อกำหนดของกระบวนการตามความต้องการของกลุ่มเกษตรกร พร้อมทั้งสร้างกลไกการเข้าถึงข้อมูลการผลิตและการตลาดให้กับสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร พัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับรายงานผลการผลิตและการเกษตรและการสร้างฐานข้อมูลด้านองค์ความรู้พื้นฐานในการแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร



ภาพ 36 การออกแบบกระบวนการพัฒนากลุ่มสหกรณ์ภาคการเกษตร

กรณีศึกษาที่ 2 กรมควบคุมโรค

กรมควบคุมโรคได้จัดทำ Mobile Application สำหรับประชาชนในการติดตามโรคติดต่ออุบัติใหม่ โดยผู้สนใจสามารถติดตั้งบนมือถือ หรือ สแกน QR Code เพื่อความสะดวกในการติดตามข่าวสาร



ภาพ 37 Mobile Application กรมควบคุมโรค

Key Message

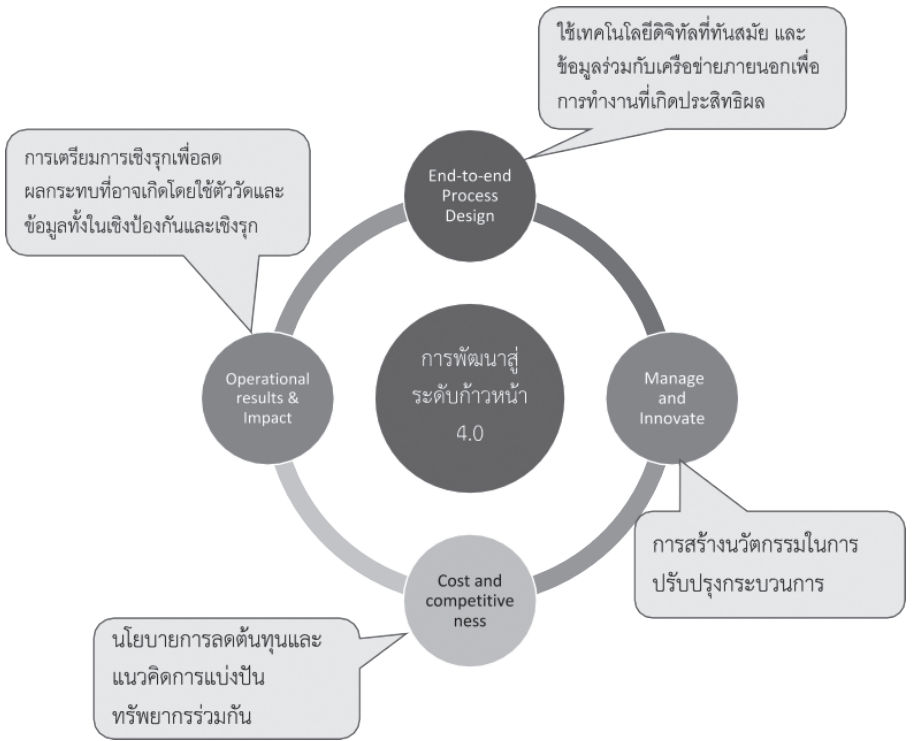
สรุปการดำเนินการสู่ระดับ Basic

- 1) ปรับปรุงกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานโดยเฉพาะกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการเพื่อนำสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ
- 2) การลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อสร้างควมมีประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน
- 3) สร้างมาตรฐานการทำงานผ่านการวิเคราะห์กระบวนการและลำดับขั้นของกระบวนการเพื่อการติดตามควบคุมและการบริหารจัดการ
- 4) ค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลโดยพิจารณาถึงประโยชน์แก่ผู้ใช้งานและความสะดวกในการใช้

การต่อยอดสู่ระดับก้าวหน้า (Advance) อย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาาระบบราชการ 4.0 จากพื้นฐานไปสู่ระดับก้าวหน้ามีหลักคิดดังนี้

1. ส่วนราชการขยายขอบข่ายของการเชื่อมโยงกระบวนการและการประสานงานในแนววงสู่การใช้ทรัพยากรร่วมกัน เช่น การเชื่อมโยงของข้อมูล การลดปริมาณการส่งเอกสาร และการตรวจสอบ
2. ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนามาตรฐานการบริหารจัดการกระบวนการที่เป็นต้นแบบเพื่อการขยายผลไปยังส่วนราชการอื่น ๆ
3. สร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการที่ส่งผลต่อความสะดวก รวดเร็ว และประโยชน์สุขแก่ผู้รับบริการและประชาชน
4. เปิดโอกาสให้ประชาชนรับรู้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญของนโยบายภาครัฐ ยุทธศาสตร์ส่วนราชการและการดำเนินการของส่วนราชการได้อย่างสะดวกโดยใช้เว็บไซต์ และสื่อต่าง ๆ
5. เปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่าง ๆ เสนอแนะแนวคิดในการปรับปรุงกระบวนการทำงานของส่วนราชการที่
6. ใช้เทคโนโลยีในการติดตามรายงานกระบวนการต่าง ๆ เพื่อความรวดเร็วและตอบสนองได้อย่างทันที่
7. สร้างขีดความสามารถในการวิเคราะห์เพื่อเชื่อมโยงตัววัดของกระบวนการต่าง ๆ ภายในส่วนราชการและนอกส่วนราชการเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของพนักงานในระดับต่าง ๆ
8. เตรียมการเชิงรุกในการลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นทั้งในระดับพื้นที่ ภารกิจ และการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อลดผลกระทบต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการและยุทธศาสตร์ประเทศ



ภาพ 38 การพัฒนาสู่ระดับก้าวหน้า 4.0

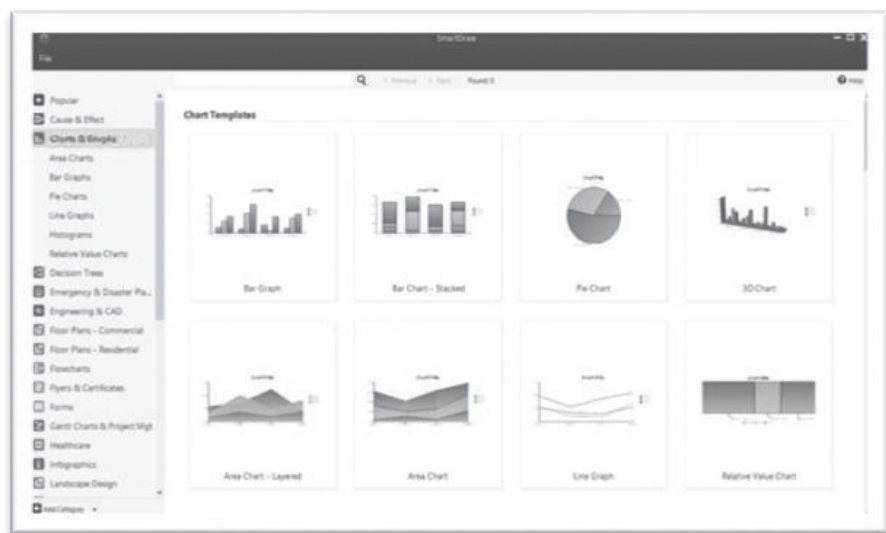
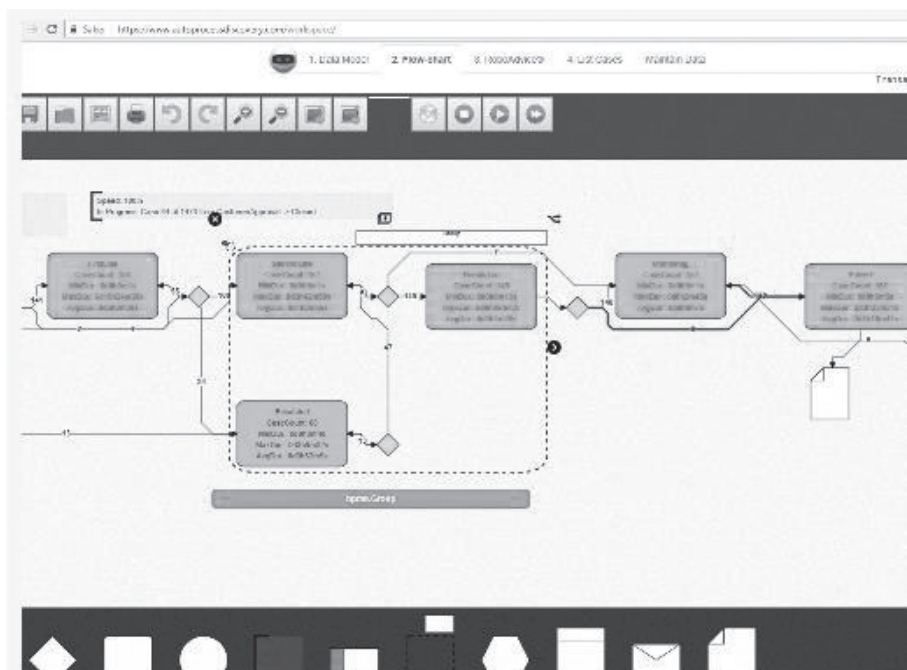
เครื่องมือที่แนะนำ :

เครื่องมือช่วยวิเคราะห์ในระดับก้าวหน้านี้นอกจากจะใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่ได้รับรู้ไว้ ในระดับพื้นฐานข้างต้นแล้ว อาจเพิ่มเติมเครื่องมือที่ก้าวหน้าขึ้นไปอีกดังต่อไปนี้

1. การใช้เทคโนโลยีเพื่อการติดตามและบริหารกระบวนการ เช่น

- การใช้ซอฟต์แวร์และแอปพลิเคชันสำหรับการติดตามกระบวนการและรายงานผล

ซึ่งช่วยให้ทุกฝ่ายสามารถติดตามกระบวนการได้พร้อม ๆ กันและมองเห็นจุดรอยคอในกระบวนการ เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น



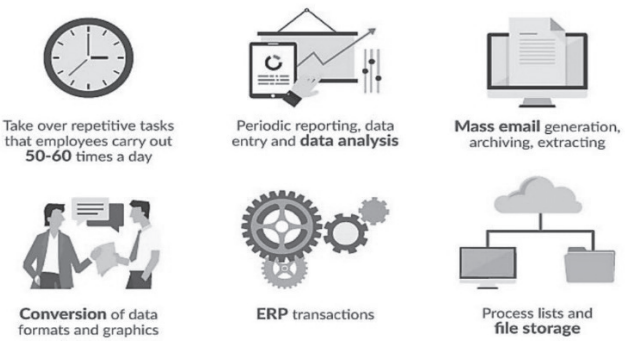
ภาพ 39 ตัวอย่างของการใช้ซอฟต์แวร์และแอปพลิเคชันสำหรับการติดตามกระบวนการ

- กระบวนการทำงานแบบอัตโนมัติ (Robotic Process Automation: RPA) ซึ่งเป็นระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติที่มีความสามารถในการจัดการข้อมูลจำนวนมากและงานประเภทที่ต้องทำซ้ำ ๆ เช่น การรับคำสั่งการตอบคำถาม การบำรุงรักษาระบบ การคำนวณ และการส่งต่อของข้อมูล และการตรวจสอบการบันทึกต่าง ๆ เป็นต้น ปัจจุบันซอฟต์แวร์ระบบอัตโนมัตินี้ถูกนำมาใช้กับหน่วยงานภาคเอกชนจำนวนมาก ได้แก่ ธุรกิจทางการเงิน การสั่งซื้อของลูกค้าออนไลน์ การบริหารจัดการในสำนักงานและ Back Office ของธุรกิจต่าง ๆ การบริการด้านข้อมูลหรือร้องขอผ่านระบบอัตโนมัติเพราะใช้ได้อย่างรวดเร็วและง่ายดาย ด้วยต้นทุนที่ไม่สูงมาก ตอบโจทย์องค์กรต่าง ๆ ได้ดีตัวอย่างของนำมาใช้ในการบริหารจัดการกระบวนการเช่น

- การจัดการคำสั่งและใบสั่งซื้อของลูกค้าผ่านโมบายแอปพลิเคชัน
- การบริหารเว็บไซต์
- การตอบ email อัตโนมัติ
- Call center
- การบริหารระบบเงินเดือน
- การปรับปรุงฐานข้อมูล
- การกระจายตัววัดและการติดตาม
- การควบคุมกระบวนการ
- การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

ในส่วนของหน่วยงานภาครัฐเองก็สามารถนำระบบอัตโนมัติมาใช้ เช่น นำโปรแกรม Chatbot หรือ ผู้ช่วยอัจฉริยะมาใช้ในการตอบคำถามในกรณีที่มีข้อสอบถามเข้ามาจำนวนมาก และให้ข้อมูลเบื้องต้นแก่ผู้ใช้บริการโดยสามารถสื่อสารปฏิสัมพันธ์หรือให้บริการคนหลาย ๆ คนที่เข้ามาสอบถามได้ทันทีตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยลดจำนวนผู้ปฏิบัติงานในการตอบโทรศัพท์สายเข้าหรือการดำเนินการตอบทางเอกสาร เพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชนได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

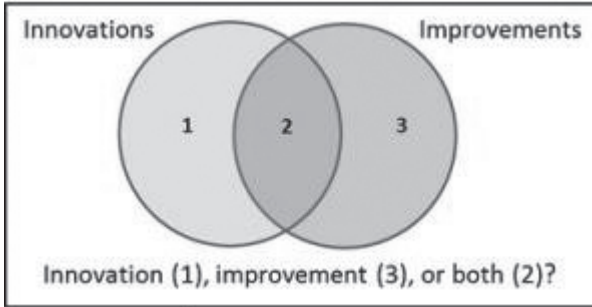
Business Processes in which RPA can be used



ภาพ 40 ตัวอย่างของงานที่สามารถใช้ RPA

2. การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุง

การปรับปรุงในหมวดนี้หมายถึงการปรับปรุงทั้งผลผลิตและกระบวนการเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีกว่า อย่างไรก็ตามการปรับปรุงแบบก้าวกระโดดมักต้องเกิดจากการคิดนอกกรอบหรือการสร้างนวัตกรรม ในขณะที่การสร้างนวัตกรรมบางอย่างก็อาจไม่ไปสู่การปรับปรุงที่เกิดผลมากนัก



ภาพ 41 Innovations vs. Improvements

คัดลอกจาก The Executive Guide to Innovation: Turning Good Ideas into Great Results, Jane Keathley, Peter Merrill, Tracy Owens, Ian Meggarrey, and Kevin Posey, ASQ Quality Press, 2013, pages 3-9.

ในที่นี้จะขอใช้ 5 ขั้นตอนของ American Society for Quality (ASQ) ในการสร้างนวัตกรรมดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 รวบรวมความคิด

ขั้นตอนนี้บางครั้งเรียกว่า “การค้นพบ” เป็นจุดเริ่มต้นของการได้มาของความคิดริเริ่มที่อาจนำไปสู่โอกาสในการสร้างนวัตกรรม ซึ่งอาจมาจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในบางครั้งอาจใช้เครื่องมือใหม่ ๆ เช่น “Crowdsourcing” ในการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญคือต้องเปิดโอกาสให้เกิดการนำเสนอ

ขั้นตอนที่ 2 ประมวลผลและวิเคราะห์ความคิด

ขั้นตอนนี้คือการนำความคิดทั้งหมดที่นำเสนอผ่านช่องทางต่าง ๆ มาวิเคราะห์ความเป็นไปได้และความสามารถในการนำไปสร้างต่อวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิด

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาความคิดสู่การปฏิบัติ

ขั้นตอนนี้คือวิเคราะห์และพัฒนาต้นแบบเพื่อการนำไปใช้อาจต้องสร้างต้นแบบหรือรูปแบบที่เป็นชิ้นงานจริงให้เกิดขึ้น วิเคราะห์ขั้นตอนการนำไปใช้ ตลอดจนจุดบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นตลอดเส้นทางในกระบวนการ ในบางครั้งอาจรวมถึงการวิจัยและพัฒนาในห้องปฏิบัติการ

ขั้นตอนที่ 4 ทดสอบและปรับปรุง

เมื่อต้นแบบพร้อมจึงจะนำไปสู่การทดสอบทดลองทั้งในห้องปฏิบัติการ และในการทดลองใช้งานจริง การปรับแต่งเพื่อลดข้อผิดพลาดต่าง ๆ รวมทั้งการสร้างคู่มือในการใช้งาน และการขยายผลในระดับใช้งานจริง

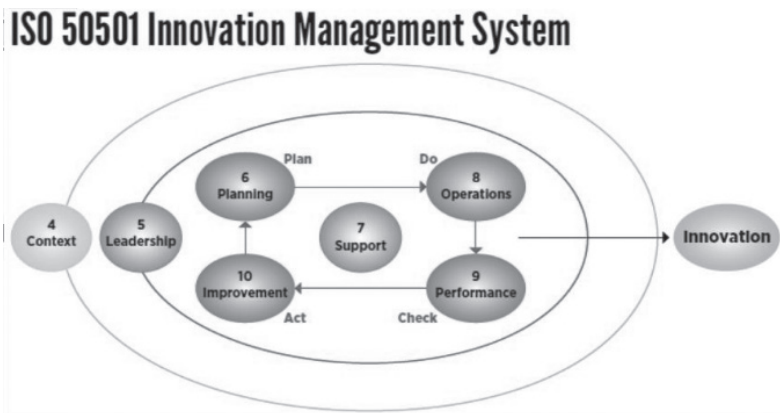
ขั้นตอนที่ 5 นำไปสู่การใช้งาน

ขั้นตอนสุดท้ายคือการนำไปสู่การใช้งานจริง ยังคงต้องมีการติดตามประเมินผลตลอดอายุการใช้งาน (Life Cycle) ของนวัตกรรมนั้น

3. การใช้มาตรฐานสากลในการจัดการนวัตกรรม

ในปี พ.ศ. 2561 องค์กรมาตรฐานสากล (ISO) ได้พัฒนามาตรฐานฉบับใหม่ขึ้น เรียกว่า ISO 50501 Innovation Management System เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการนวัตกรรมขององค์กร เกณฑ์มาตรฐานประกอบด้วยบทต่าง ๆ ดังนี้

0. Introduction
1. Scope
2. Normative References
3. Terms and Definitions
4. Context of The Organization
5. Leadership
6. Planning
7. Support
8. Operation
9. Performance Evaluation
10. Improvement



ภาพ 42 ISO 50501 Innovation Management System

4. การใช้เทคโนโลยีเพื่อการลดต้นทุนและการเพิ่มขีดความสามารถในพัฒนาเทคโนโลยีที่พัฒนาและเริ่มเป็นที่นิยมใช้สามารถนำมาปรับใช้โดยเสียค่าใช้จ่ายเพียงเล็กน้อย เช่น การใช้ Cloud Computing เพื่อการจัดเก็บและการใช้ข้อมูลร่วมกันบนเครือข่าย การใช้ Free Software หรือ Open Source เพื่อการพัฒนาโปรแกรมต่าง ๆ การใช้ Crowdsourcing Software สำหรับการรวบรวมความคิดเห็นจากอาสาสมัครหรือประชาชน เป็นต้น

กรณีศึกษาที่ 3 ศูนย์บริการจดทะเบียนแรงงานต่างด้าวแบบเบ็ดเสร็จ (One Stop Service - OSS) ของกรมการจัดหางาน

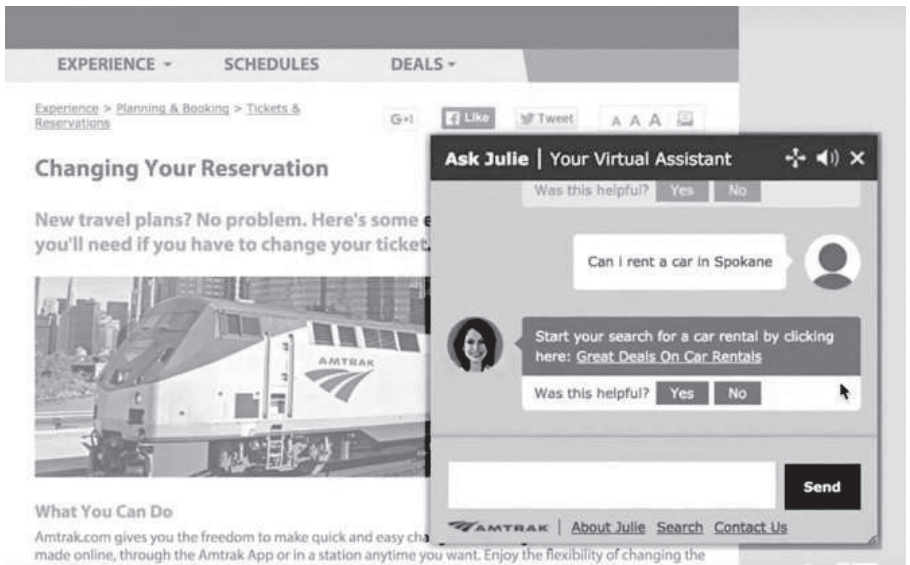
เพื่อให้กระบวนการขึ้นทะเบียนแรงงานต่างด้าวในประเทศสำเร็จภายในกำหนดระยะเวลาตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 16 มกราคม 2561 กรมการจัดหางานได้ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมการจัดหางาน กระทรวงมหาดไทย สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง สำนักงานประกันสังคม กระทรวงสาธารณสุข จัดทำคู่มือ แบบฟอร์มและแนวทางในการให้บริการของศูนย์ OSS ให้กระจายไปทุกพื้นที่ทั่วประเทศ เพื่อให้ดำเนินการขึ้นทะเบียนแรงงานทั้งหมดกว่า 3.9 ล้านให้แล้วเสร็จทันกำหนด โดยประสานงานกับจัดหางานจังหวัดในพื้นที่รับผิดชอบให้เร่งรัดนายจ้างนำแรงงานต่างด้าวไปรายงานตัวเพื่อจัดทำหรือปรับปรุงทะเบียนประวัติและเข้ารับการพิสูจน์สัญชาติในเวลาที่กำหนด มีการเชื่อมโยงข้อมูลผ่านหน้าเว็บไซต์ ของกรมฯ และแผนที่ศูนย์บริการแบบเบ็ดเสร็จกับแผนที่ Google Map ของพื้นที่ผู้รับบริการสามารถดาวน์โหลดแบบฟอร์มต่าง ๆ ได้ด้วยตัวเองรวมทั้งศึกษาขั้นตอนของการรับบริการประเภทต่าง ๆ ได้



ภาพ 43 ตัวอย่างขั้นตอนการดำเนินการในศูนย์ OSS

กรณีศึกษาที่ 4 การใช้ Chatbot ในการตอบคำถามแทนพนักงานออนไลน์

สายการบินมีการแข่งขันสูงและมีต้นทุนในการบริการหลังการขายส่วนใหญ่มักใช้ระบบ Call center เพื่อให้บริการการจอง สอบถาม บริการหลังการขายและการแก้ปัญหา แต่ปัญหาของ Call center คือจำนวนสายที่โทรเข้ามามีจำนวนสายที่มากและพนักงานมีจำนวนจำกัดส่งผลให้ลูกค้าต้องคอยสายเป็นเวลานาน ปัจจุบันสายการบินต่าง ๆ ได้นำเอาระบบดิจิทัล และ Chatbot ซึ่งเป็นหุ่นยนต์ดิจิทัลที่สามารถรับสายและประมวลคำถามได้พร้อม ๆ กันหลายสายและตอบคำถามในการเปลี่ยนเที่ยวบิน จองที่นั่ง และข้อความเฉพาะราย และสามารถทำให้ลดจำนวนพนักงานสำหรับ Call Center ลงได้จำนวนมาก

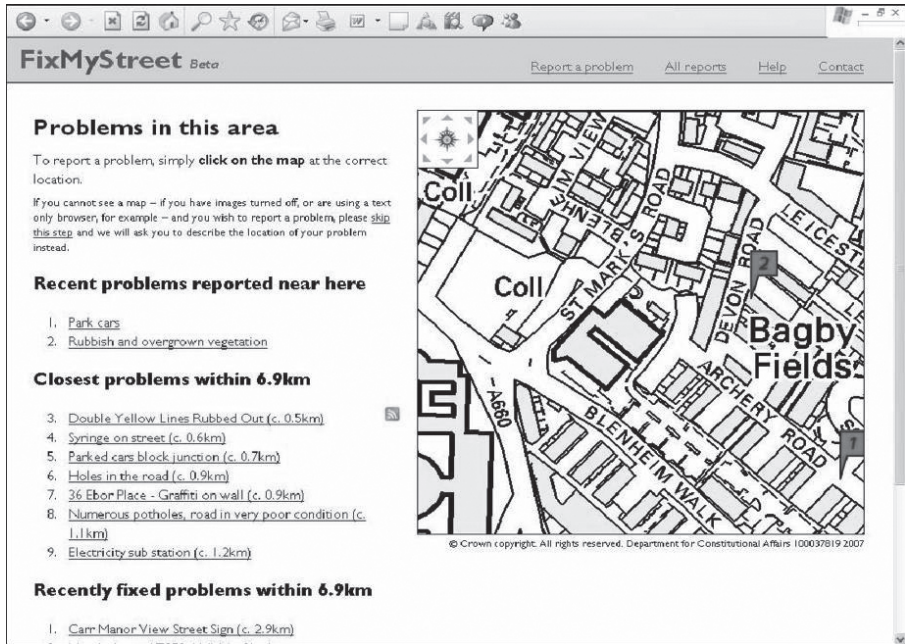


ภาพ 44 ตัวอย่าง Chatbot ออนไลน์

กรณีศึกษาที่ 5 FixMyStreet Brussels (การรายงานสภาพถนนในกรุงบรัสเซล)

ริเริ่มในปี พ.ศ. 2556 หน่วยงานที่รับผิดชอบระบบขนส่งของกรุงบรัสเซล เมืองหลวงของประเทศเบลเยียมได้นำเอาโปรแกรม “FixMyStreet” ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มบนอินเทอร์เน็ตและโมบายมาใช้รายงานสถานภาพของถนน โดยประชาชนที่พบเห็นปัญหาบนถนน ได้แก่ หลุมบ่อ น้ำขัง ถนนชำรุด ไฟถนนขาด ไฟจราจรไม่ทำงาน รถจอดกีดขวาง หรือแม้แต่การก่อสร้างที่อาจไม่ถูกกฎหมายบนถนน สามารถรายงานเข้ามาได้ตลอดเวลา โดยแพลตฟอร์มดังกล่าวซึ่งพัฒนาจาก Open source code จะเป็นศูนย์รวมของการรายงานปัญหา ณ จุดเดียว ผู้ใช้สามารถดาวน์โหลดแอปพลิเคชันนี้ลงในอุปกรณ์มือถือเพื่อใช้ถ่ายภาพและ

ส่งไปยังศูนย์ ภาพดังกล่าวจะบอกตำแหน่งพิกัดบนแผนที่พร้อมข้อความสั้น ๆ เพื่อการประมวลผล และส่งต่อไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องระบบดังกล่าวแทนที่การทำงานเดิมซึ่งประชาชนจะต้อง ค้นหาหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายหน่วยและอาจส่งไปไม่ถูกช่องทางหรือผู้รับผิดชอบกระบวนการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ จำนวนมากพร้อม ๆ กันนี้เรียกว่า Crowdsourcing ผู้รายงาน สามารถติดตามการแก้ไขปัญหาผ่านแอปพลิเคชันเดียวกัน ระบบดังกล่าวนี้ได้มีการใช้แพร่หลาย ไปยังเมืองใหญ่ ๆ อีกหลายแห่งในยุโรป



ภาพ 45

Key Message

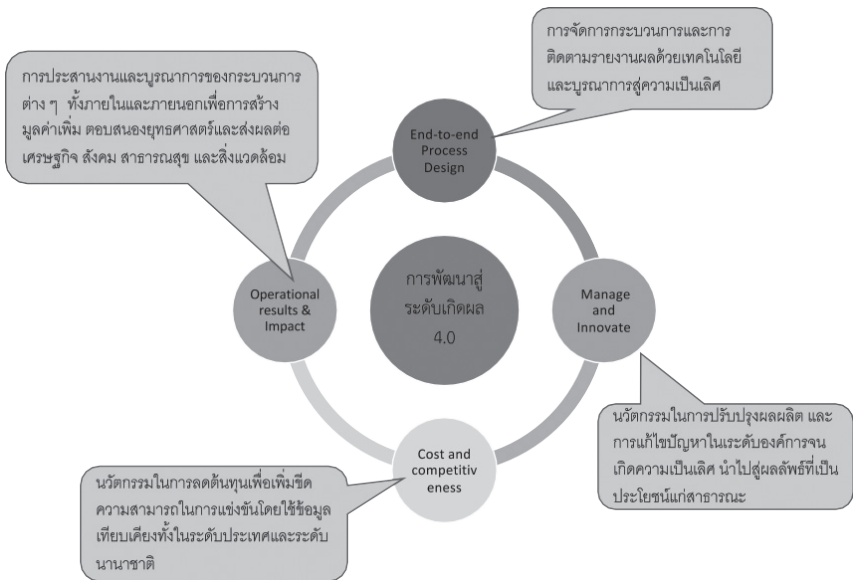
สรุปการดำเนินการสู่ระดับ Advance

1. ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมทุกระดับและบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ
2. ส่งเสริมให้เกิดการใช้เทคโนโลยีออนไลน์และรูปแบบใหม่ ๆ ในการสร้างความประทับใจกับผู้รับบริการ
3. การติดตามตัววัดในกระบวนการผ่านการเชื่อมโยงของกระบวนการและการรายงานผลสู่เครือข่ายอุปกรณ์อัจฉริยะ เช่น มือถือและเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต
4. การวิเคราะห์และรายงานผลของกลุ่มตัววัดภายในส่วนราชการเชื่อมโยงกับข้อมูลและสารสนเทศของภายนอกส่วนราชการ

การพัฒนาสู่ระดับเกิดผล (Significance) อย่างยั่งยืน

การพัฒนาาระบบราชการ 4.0 จากระดับก้าวหน้าไปสู่ระดับการพัฒนาจนเกิดผล มีหลักคิดดังนี้

1. การบูรณาการของกระบวนการตั้งแต่การเชื่อมโยงข้อมูล การส่งต่อของกระบวนการทำงานข้ามหลายหน่วยงานและการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
2. ปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องทั้งกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน
3. ค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลิตผลและกระบวนการแก้ไขปัญหาหาระดับองค์กรหรือกระบวนการที่ต้องทำงานร่วมกันหลายหน่วยงาน
4. สร้างกระบวนการการบริการที่สามารถให้ปรับให้เหมาะกับเฉพาะบุคคล
5. คำนึงถึงต้นทุนของผู้รับบริการและผลกระทบของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งระยะสั้นและระยะยาว
6. ใช้ข้อมูลเทียบเคียงในระดับประเทศและจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม
7. ประสานงานและสร้างเครือข่ายเพื่อนำไปสู่การบูรณาการของกระบวนการต่างๆ ทั้งภายในภายนอกและสร้างมูลค่าเพิ่มต่อประชาชน ภาคธุรกิจ ตอบสนองยุทธศาสตร์ และเกิดผลลัพธ์ต่อการพัฒนา ด้านเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อมของประเทศ



ภาพ 46 การพัฒนาสู่ระดับเกิดผล 4.0

เครื่องมือที่แนะนำ :

เครื่องมือช่วยวิเคราะห์ในระดับพัฒนาจนเกิดผลนี้ นอกจากจะใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่ได้ระบุไว้ในระดับพื้นฐานและระดับก้าวหน้าข้างต้นแล้ว อาจเพิ่มเติมเครื่องมือดังนี้

1. Design Thinking เครื่องมือการออกแบบกระบวนการแบบมีส่วนร่วม

เป็นแนวคิดในการออกแบบกระบวนการโดยการนำผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบเพื่อร่วมกันค้นหาคำตอบที่นำไปสู่การแก้ไขปัญหา โดยมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

- เข้าใจปัญหา (Empathise)

เป็นขั้นตอนสำคัญในการเรียนรู้จากกลุ่มต่าง ๆ เพื่อให้เข้าใจปัญหาที่กำลังร่วมกันแก้ ทั้งนี้รวมทั้งการศึกษาสภาพแวดล้อมและการเก็บข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง

- นิยามปัญหา (Define) ขั้นตอนนี้เป็นรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่ได้มาจากขั้นตอนที่ 1 เพื่อนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ว่าแก่นแท้จริงของปัญหาคือเรื่องอะไร ความสำคัญของแก้ไขปัญหาคือจะนำไปสู่คุณค่าและประโยชน์แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องต่าง ๆ อย่างไร นิยามที่ชัดเจนจะช่วยให้ทีมงานสามารถออกแบบกระบวนการ กลไก มาตรการ และวิธีการที่เหมาะสมยิ่งขึ้นกับปัญหานั้น ๆ

- สร้างไอเดีย (Ideate)

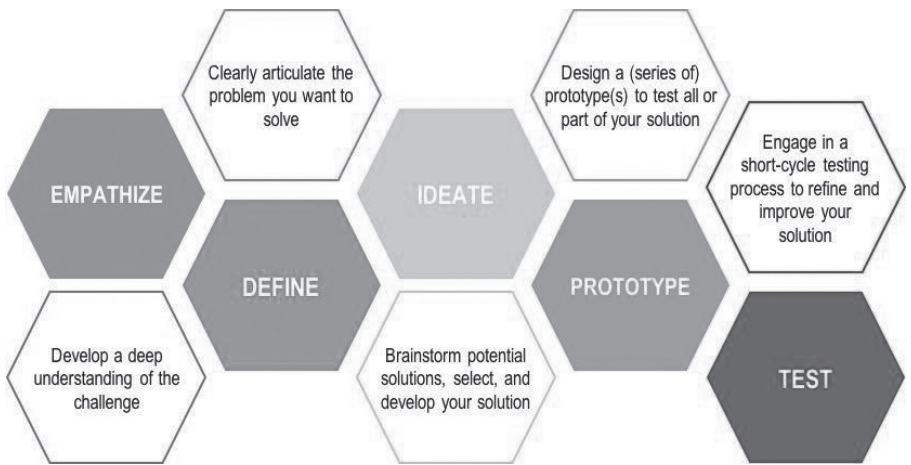
ขั้นตอนนี้เป็นการสร้างไอเดียใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา ทีมงานอาจนำเอาเครื่องมืออื่น ๆ ในการขยายกรอบแห่งความคิดมาผสมผสาน เช่น การระดมกำลังสมองการใช้ Mind Tools มองต่างมุม ไอเดียแยะ ๆ เป็นต้น ส่วนสำคัญในขั้นตอนนี้คือการให้ได้ความคิดใหม่ ๆ มากที่สุด เพื่อหาคำตอบที่ดีที่สุด

- ทำต้นแบบ (Prototype)

ทีมงานออกแบบได้วิธีการและรูปแบบในการแก้ปัญหาจะต้องนำไปทดลองกับต้นแบบหรือสร้างต้นแบบมาเพื่อทดลองใช้งาน เป็นการรวบรวมข้อมูล ปรับแต่ง และแก้ไขให้ดีขึ้นตามประสบการณ์ของผู้ใช้งานที่ได้ทดสอบ (Test)

ขั้นตอนสุดท้าย คือ การนำไปใช้จริง ซึ่งก็ยิ่งถือว่าอยู่ในขั้นตอนการทดสอบเพราะยังคงต้องปรับรูปแบบอยู่ตลอดเวลาเนื่องจากสภาพแวดล้อมการใช้งานจริงอาจแตกต่างไปจากที่ออกแบบไว้

ขั้นตอนของเครื่องมือการออกแบบนี้แม้จะเขียนเรียงลำดับ แต่ไม่จำเป็นต้องคิดตามลำดับในเชิงเส้น อาจคิดคู่ขนานไปพร้อมกันโดยคำตอบและวิธีการอาจไม่ปรากฏชัดเจนตั้งแต่แรก แต่อาจเกิดในระหว่างการทำงาน เครื่องมือนี้เหมาะสำหรับการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนในหลากหลายมิติ หรือที่เรียกว่า “Wicked Problem” ซึ่งทั้งตัวโจทย์และคำตอบของปัญหามีความไม่ชัดเจนเนื่องจากความไม่สมบูรณ์ ข้อขัดแย้ง และเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา



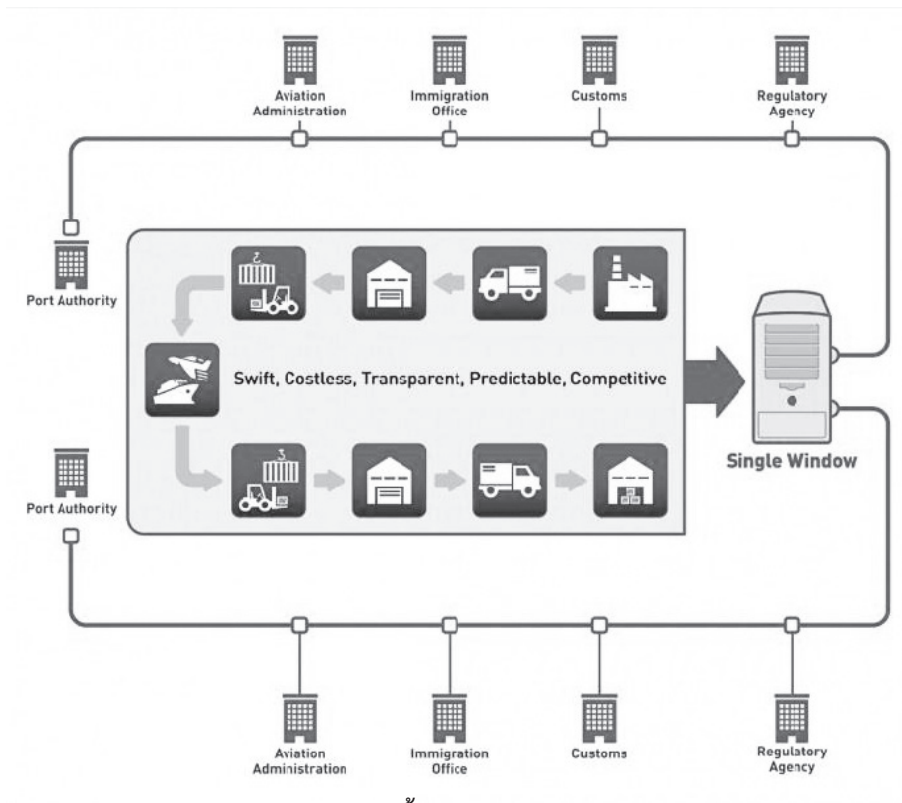
ภาพ 47 กระบวนแนวคิด Design Thinking

2. แนวคิดการออกแบบระบบการทำงานแบบ Single-Window System

แนวคิดนี้เป็นไปได้ในยุค 4.0 เมื่อการถ่ายโอนของข้อมูลข้ามหน่วยงานสามารถดำเนินการได้ โดยดิจิทัลเทคโนโลยีเป็นแนวความคิดที่เกิดขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกในการค้าขายข้ามพรมแดน ซึ่งแต่เดิมต้องส่งเอกสารต่าง ๆ ตามความต้องการของพรมแดนของประเทศต่าง ๆ ที่มีกฎหมายและแบบฟอร์มที่แตกต่างกัน แนวคิดนี้ช่วยกระตุ้นให้เกิดความสะดวกของประเทศคู่ค้าและองค์กรที่มีความร่วมมือต่อกัน โดยลดการเสียเวลาในการยื่นเอกสารและการรอคอยหลักการดังกล่าวนี้กำลังริเริ่มไม่เฉพาะในคู่ค้าและการเคลื่อนย้ายข้ามด่านต่าง ๆ แต่ยังได้รับการยอมรับจากองค์การที่กำกับดูแลระบบมาตรฐานนานาชาติทั้งหลาย เช่น องค์การศุลกากรโลก (World Customs Organization) คณะกรรมาธิการเศรษฐกิจยุโรปของสหประชาชาติ (United Nations Economic Commission for Europe) เป็นต้น

ประเทศไทยเองก็ได้มีการริเริ่มเรื่อง National Single Window (NSW) ใน พ.ศ. 2547 ในกระบวนการนำเข้า-ส่งออกจนเกิดผลสำเร็จในการลดขั้นตอนและค่าใช้จ่าย (รายงาน “Doing Business” ระหว่างปี พ.ศ. 2550 - 2552 ของ World Bank)

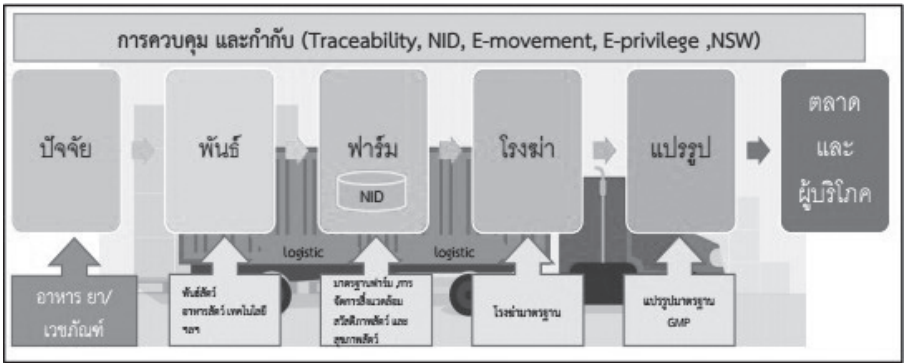
แนวคิดระบบ Single Window สามารถนำมาปรับใช้ได้กับกระบวนการอื่น ๆ ของส่วนราชการ เช่น การออกเอกสารการรับรองระบบต่าง ๆ การตรวจสอบสถานภาพบุคคลข้ามแดนการขนย้ายของสินค้า และอาหารที่ผ่านกระบวนการและด่านตรวจสอบต่าง ๆ อุดมกรรมทางการเงินและการประกันภัย เป็นต้น



ภาพ 48 ตัวอย่างการแก้ปัญหาขั้นตอนการนำเข้าโดยใช้ Single Window

กรณีศึกษาที่ 6 กระบวนการห่วงโซ่เนื้อสุกรปลอดภัย (กรมปศุสัตว์)

จากการวิเคราะห์กระบวนการห่วงโซ่ของการผลิตเนื้อสุกรตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงมือผู้บริโภคพบว่า มีข้อกำหนดต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการออกแบบมาตรฐานการกำกับดูแลทุกขั้นตอนเพื่อให้เกิดความปลอดภัย และเพื่อสร้างกลไกในการสอบย้อนกลับได้ทุกขั้นตอน แต่การกำกับควบคุมดำเนินการโดยหลายหน่วยงาน ตั้งแต่การควบคุมอาหารและยาที่ผู้เลี้ยงให้กับสุกร การควบคุมสายพันธุ์ การออกใบรับรองมาตรฐานฟาร์มสุกรที่มีการจัดการสิ่งแวดล้อมและกระบวนการดูแลที่ปลอดภัย การควบคุมคุณภาพและมาตรฐานของโรงฆ่าสัตว์ จนถึงส่วนสุดท้าย คือ โรงงานแปรรูปซึ่งต้องได้มาตรฐาน GMP ทั้งหมดนี้มีการออกเอกสารหลายขั้นตอนโดยหน่วยงานต่าง ๆ ดังนั้นเมื่อต้องส่งออกไปยังผู้บริโภคในต่างประเทศที่ต้องการความเชื่อมั่นในเนื้อสุกรปลอดภัย จึงเป็นกระบวนการที่ต้องเกี่ยวข้องกับส่วนงานหลายแห่ง และเอกสารที่แตกต่างกันหลายรูปแบบ กรมปศุสัตว์ จึงได้ริเริ่มนำแนวคิดของ Single Window มาปรับใช้ตลอดทั้งกระบวนการเพื่อส่งเสริมการส่งออกของเนื้อสุกรของไทย



ภาพ 49 ตัวอย่างการใช้ Single Window ในการส่งเสริมกระบวนการเนื้อสุกรปลอดภัย

กรณีศึกษาที่ 7 โครงการขนาดใหญ่ในเครือสหภาพยุโรป

การอยู่ร่วมกันของเครือสหภาพยุโรปด้วยหลากหลายภาษาและวัฒนธรรมทำให้การรวมตัวกันภายใต้ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัลเป็นเรื่องท้าทายอย่างยิ่ง คณะกรรมาธิการยุโรปจึงได้วางแผนเพื่อเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนี้ ภายใต้การริเริ่มโครงการทดลองขนาดใหญ่ หรือ Large-Scale Pilot projects (LSP) ดังตัวอย่างโครงการดังต่อไปนี้

- SPOCS (Simple Procedures OnLINE for Cross-Border Services) การใช้ข้อมูลหรือเอกสารเพียงจุดเดียวผ่านออนไลน์ของกระบวนการข้ามพรมแดน
- e-CODEX (e-Justice Communication via OnLINE Data Exchange) การแลกเปลี่ยนข้อมูลของระบบศาลเชื่อมโยงกับข้อมูลกระบวนการข้ามพรมแดน
- epSOS (European patient Smart Open Services) การพัฒนาฐานข้อมูลของผู้ป่วยและการประเมินโครงสร้างการรักษาพยาบาลของประเทศในเครือ เพื่อการส่งต่อของการรักษาพยาบาลแม้ในยามปกติและในระหว่างการเดินทางไปยังประเทศอื่นในเครือสหภาพยุโรป
- PEPPOL (Pan-European Public Procurement OnLINE) พัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้างมาตรฐานกลางของยุโรปเพื่อให้ธุรกิจต่าง ๆ ในประเทศเครือสหภาพยุโรปสามารถทำธุรกรรมกับหน่วยงานภาครัฐข้ามพรมแดนได้สะดวกขึ้น

Key Message

สรุปการดำเนินการสู่ระดับ Significance

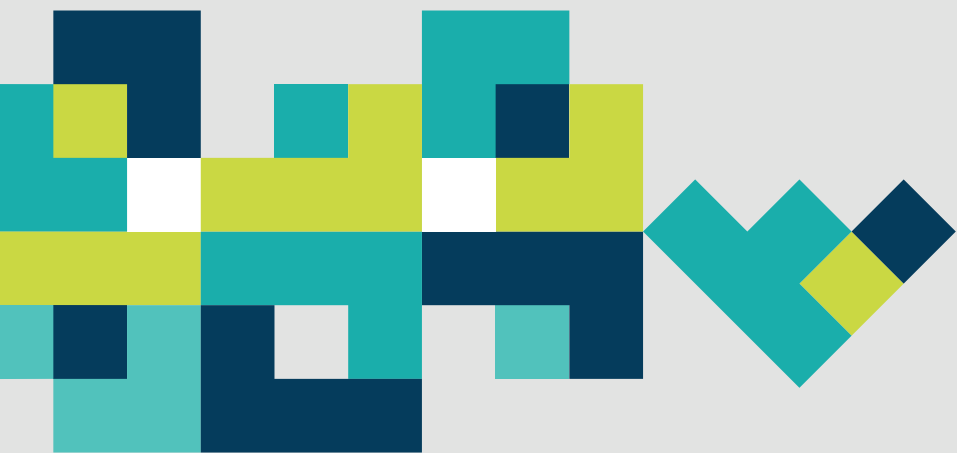
- 1) แนวคิดการออกแบบการบริการที่มองจากมุมมองของผู้เกี่ยวข้อง (Design Thinking)
- 2) การลดต้นทุนโดยใช้ Freeware และ Open Source ที่มีให้เลือกใช้
- 3) นวัตกรรมเกิดได้ด้วยการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ
- 4) ใช้กลไกการเทียบเคียงเพื่อค้นหาโอกาสในการพัฒนาและสร้างนวัตกรรม

สรุปเครื่องมือหมวด 6

	Basic	Advance	Significance
6.1	Process Analysis Value Chain Analysis Supply-chain Analysis End-to-End Process Design	Robotic Process Automation Innovation Management ISO 500501 Cloud Computing	Process Re-design Design Thinking Single Window
6.2	Process Mapping PDCA FMEA Critical to Quality Control Chart Check Sheet ISO 9000 FMEA Mobile Application Real-time Monitoring and Dashboard	Online Process Monitoring Mobile Devices & Apps Crowdsourcing	Operational Intelligence
6.3	Cost structure and Analysis Cost Reduction Theme Strategic Improvement Theme Lean Management Cost of Poor Quality	Streamlining Back Office Open Source Outsourcing Supply-chain management	Competitive Benchmarking
6.4	Process Analysis and Control Integrated Data and Cross-Process Integration Performance Metric analysis Digitized Process	Disaster Monitoring Realtime Monitoring Result Analysis and Projection Identifying Influence Point	Data Analytics Impact Analysis โครงการประชารัฐ

บรรณานุกรม

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). (2562). คู่มือแนวทางการพัฒนาองค์การสู่ระบบราชการ 4.0 (Toolkit).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ (พ.ศ. 2564-2565).



กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมควบคุมโรค

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมควบคุมโรค อาคาร 1 ชั้น 4
เลขที่ 88/21 ถนนติวานนท์ ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000
โทรศัพท์ 0 2590 3346 - 9
เว็บไซต์ <https://ddc.moph.go.th/psdg/>