

ลักษณะสำคัญของ  
องค์กร

PMQA 4.0 –  
Organizational Profile

## ลักษณะสำคัญขององค์กร

ลักษณะสำคัญขององค์กร คือ ภาพรวมของส่วนราชการ สิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงาน และความท้าทายสำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ สำหรับการดำเนินการของส่วนราชการที่ต้องการตอบสนองการบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ควรพิจารณาในรายละเอียด ดังนี้

### 1. ลักษณะองค์กร

ก. สภาพแวดล้อมของส่วนราชการ

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

### 2. สภาพการณ์ขององค์กร

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

ข. บริบทเชิงยุทธศาสตร์

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ







**หมวด 1 การนำองค์การ**

**PMQA ระบบราชการ 4.0**

**การพัฒนาคุณภาพการ  
บริหารจัดการภาครัฐ**

## หมวด 1 การนำองค์การ



|   |  | Basic<br>(A&D)  | Advance<br>(Alignment)  | Significance<br>(Integration)   |
|---|--|---|---|---|
| <b>1.1 ระบบการนำองค์การ<br/>ที่สร้างความยั่งยืน</b>    |  | วิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์<br>ตอบสนองพันธกิจ   | วิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์สอดคล้อง<br>กับยุทธศาสตร์ประเทศ                                    | สร้างนวัตกรรม/วัฒนธรรมที่<br>มุ่งประโยชน์สุขประชาชน   |
| <b>1.2 ป้องกันทุจริตและ<br/>สร้างความโปร่งใส</b>   |  | นโยบายการป้องกันทุจริต<br>และระบบกำกับดูแลที่มี<br>ประสิทธิภาพ  | การติดตาม ปรับปรุง และ<br>รายงานผลต่อสาธารณะและ<br>หน่วยงานบังคับบัญชา                  | ผลการประเมินในระดับดีโดย<br>หน่วยงานภายนอก เป็น<br>แบบอย่างที่ดีและการสร้าง<br>ต้นแบบด้านความโปร่งใส    |
| <b>1.3 การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์<br/>ผ่านการสร้างการมีส่วน<br/>ร่วมจากเครือข่ายทั้ง<br/>ภายในและภายนอก</b>  |  | สร้างสภาพแวดล้อมที่มุ่งเน้น<br>ผลสัมฤทธิ์ผ่านการมีส่วนร่วม<br>ของบุคลากรภายในและการ<br>สร้างเครือข่ายภายนอก | การตั้งเป้าหมายท้าทาย และ<br>การส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม<br>ของกระบวนการและการ<br>บริการ | สร้างนวัตกรรมเชิงนโยบาย<br>ที่มีผลกระทบสูงที่สามารถ<br>แก้ปัญหาที่ซับซ้อน                               |
| <b>1.4 คำนึงถึงผลกระทบ<br/>ต่อสังคมและการ<br/>มุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์</b>                               |  | ติดตามตัวชี้วัดและผลการ<br>ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง  | การใช้กลไกการสื่อสาร<br>และเทคโนโลยีดิจิทัล<br>เพื่อนำไปสู่การแก้ไข<br>ปัญหาอย่างทันกาล | ติดตามผลดำเนินการและ<br>ผลกระทบระยะสั้นและระยะ<br>ยาวที่มีต่อเศรษฐกิจ สังคม<br>สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม |



หมวด 2 การวางแผนเชิง  
ยุทธศาสตร์

PMQA ระบบราชการ 4.0

การพัฒนาคุณภาพการบริหาร  
จัดการภาครัฐ

## หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์



|   |  | Basic<br>(A&D)  | Advance<br>(Alignment)  | Excellent<br>(Integration)   |
|---|--|---|---|--|
| <b>2.1 แผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทายและสร้างนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง</b><br>(Data-driven, Demand-driven, Actionable policy solutions)* |  | วางแผนระยะสั้น ระยะยาว โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อสร้างนวัตกรรม และตอบสนองความต้องการประชาชน | คาดการณ์และวางแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต  | แผนยุทธศาสตร์เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน สร้างโอกาส และส่งเสริมการพัฒนาประเทศ |
| <b>2.2 เป้าหมายยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว สอดคล้องพันธกิจและยุทธศาสตร์ชาติ</b><br>(Innovation, Smart regulation, Result oriented)*      |  | กำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่ตอบสนองพันธกิจในระยะสั้น ระยะยาวและสร้างการเปลี่ยนแปลง         | วิเคราะห์ผลกระทบของเป้าประสงค์และตัวชี้วัดทั้งระยะสั้นและระยะยาวต่อยุทธศาสตร์ประเทศ | วิเคราะห์ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม ทั้งทางตรงและทางอ้อม     |
| <b>2.3 แผนงานขับเคลื่อนลงไปทุกภาคส่วน</b><br>(Creating value, Doing more & better with less)*   |  | แผนครอบคลุมทุกส่วนชัดเจน มีการสื่อสารสู่การปฏิบัติ  | แผนเน้นประสิทธิภาพ ทำน้อยได้มาก และสร้างคุณค่าแก่ประชาชน                            | สื่อสารแผนผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก และมีการใช้ข้อมูลร่วมกัน               |
| <b>2.4 การติดตามผลการแก้ไขปัญหา และการรายงานผล</b><br>(Pro-Active)*   |  | คาดการณ์ผลการดำเนินงาน การแก้ปัญหา และรายงานต่อสาธารณะ  | ปรับแผนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง  | ปรับแผนตอบสนองได้ทันเวลา เชิงรุก มีประสิทธิภาพ                                   |

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับ  
ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

PMQA ระบบราชการ 4.0

การพัฒนาคุณภาพการบริหาร  
จัดการภาครัฐ



## หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



|   |  | Basic<br>(A&D)  | Advance<br>(Alignment)  | Significance<br>(Integration)  |
|---|--|---|---|--|
| <b>3.1 ระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อการบริหารและการเข้าถึง</b> |  | ใช้ข้อมูลเพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่าง  | วิเคราะห์เพื่อค้นหาความต้องการ และความคาดหวังใหม่                           | ใช้ข้อมูลทั้งภายในและภายนอกเพื่อวางนโยบายเชิงรุกทั้งปัจจุบันและอนาคต         |
| <b>3.2 การประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน</b>                         |  | การประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน ของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก                  | วิเคราะห์ผลเพื่อตอบสนองความต้องการ และแก้ปัญหาเชิงรุก                       | บูรณาการกับฐานข้อมูลแหล่งอื่นเพื่อการวางแผนและการสร้างนวัตกรรมในการให้บริการ |
| <b>3.3 การสร้างนวัตกรรมบริการและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม</b>      |  | การปรับปรุงบริการที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก | ปรับปรุงกระบวนการและสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการในภาพรวมและเฉพาะกลุ่ม | สร้างนวัตกรรมที่สามารถออกแบบการให้บริการเฉพาะบุคคล                           |
| <b>3.4 กระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็วและสร้างสรรค์</b>          |  | กระบวนการรับข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน   | กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนเป็นระบบตอบสนองรวดเร็ว ทันการณ์                  | ใช้เทคโนโลยีเพื่อตอบสนองและสร้างความพึงพอใจ                                  |



**หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และ  
การจัดการความรู้**

**PMQA ระบบราชการ 4.0**

**การพัฒนาคุณภาพการบริหาร  
จัดการภาครัฐ**

## หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้



|   |  | Basic<br>(A&D)  | Advance<br>(Alignment)   | Excellent<br>(Integration)   |
|---|--|---|--|--|
| <b>4.1 การใช้ข้อมูลและสารสนเทศมากำหนดตัววัดการติดตามงานและการสื่อสารแก่ผู้ใช้งาน</b><br>(Open system, Open access)* |  | การวางแผนและรวบรวมข้อมูลและตัววัดทุกระดับโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ      | ระบบจัดการข้อมูลมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย น่าเชื่อถือ พร้อมใช้ เข้าถึงง่าย         | การจัดเตรียมข้อมูลให้สามารถนำไปใช้ได้ทันทีโดยไม่ต้องร้องขอ   |
| <b>4.2 การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดในทุกระดับ</b><br>(Pro-Active)*  |  | เพื่อแก้ปัญหาในกระบวนการที่สำคัญ                                      | เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหาและแก้ไขได้อย่างทันการณ                                | เชื่อมโยงผลในทุกระดับเพื่อคาดการณ์ผลลัพธ์  |
| <b>4.3 การเรียนรู้และการใช้องค์ความรู้เพื่อแก้ปัญหา</b><br>(Knowledge worker, Educability, Ethic ability)*          |  | มีกระบวนการรวบรวมอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ต่อยอดพัฒนาและแก้ปัญหา          | มีการวิเคราะห์เชื่อมโยงข้อมูลองค์ความรู้จากภายนอกเพื่อแก้ปัญหาและสร้างนวัตกรรม | ใช้ข้อมูลและองค์ความรู้เพื่อปรับปรุงจนเกิดกระบวนการที่เป็นเลิศ ทั้งการบรรลุยุทธศาสตร์และการบริการประชาชน |
| <b>4.4 การบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และการปรับระบบการทำงานเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ</b><br>(Digitization)*            |  | วางแผนปรับรูปแบบการทำงานและการรวบรวมข้อมูลเป็นระบบดิจิทัล และมีตัววัด | วิเคราะห์ความเสี่ยง ป้องกันการโจมตีทางไซเบอร์ และเตรียมพร้อมในภาวะฉุกเฉิน      | ใช้ดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการลดต้นทุน และรวบรวมข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ                    |







หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

PMQA ระบบราชการ 4.0

การพัฒนาคุณภาพการบริหาร  
จัดการภาครัฐ

## หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร



|   |   | Basic<br>(A&D)   | Advance<br>(Alignment)   | Significance<br>(Integration)   |
|---|---|--|--|---|
| 5.1 ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ       |   | การวางแผนกำลังคนตรงกับความต้องการและเพื่อประโยชน์สูงสุดของระบบงานของราชการ         | ระบบการประเมินผลงานและความก้าวหน้า สร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร และบรรลุยุทธศาสตร์                | นโยบายการจัดการบุคลากรสนับสนุนการทำงานให้มีคล่องตัวรองรับการเปลี่ยนแปลง       |
| 5.2 ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ |    | สภาพแวดล้อมการทำงานปลอดภัย คล่องตัว สนับสนุนการทำงาน สร้างความร่วมมือ              | สภาพแวดล้อมที่สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ กล้าตัดสินใจ เข้าถึงข้อมูลเพื่อใช้ทำงาน | เป็นทีม มีสมรรถนะสูง คล่องตัว ทำงานร่วมกับเครือข่ายภายนอก แก้ปัญหาที่ซับซ้อน  |
| 5.3 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และความร่วมมือ                |   | สร้างวัฒนธรรมที่เป็นมืออาชีพ เปิดโอกาสให้คิดริเริ่ม และสร้างสรรสู่การสร้างนวัตกรรม | ค้นหาปัจจัยที่สร้างความผูกพัน ทุ่เม่มีผลการดำเนินงานที่ดี                                    | มีประสิทธิภาพสูง สร้างความภูมิใจ และความเป็นเจ้าของให้แก่บุคลากร              |
| 5.4 ระบบการพัฒนาบุคลากร   |  | พัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ทักษะ ความรู้ ในการทำงานและด้านดิจิทัล                       | เพิ่มพูน สังสมทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ที่สำคัญต่อในสมรรถนะหลักองค์การ                    | พัฒนาบุคลากรและผู้นำให้มีความรอบรู้ สามารถตัดสินใจ พร้อมรับมือปัญหาที่ซับซ้อน |





หมวด 6 การมุ่งเน้น  
ระบบปฏิบัติการ

PMQA ระบบราชการ 4.0

การพัฒนาคุณภาพการบริหาร  
จัดการภาครัฐ

## หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ



|  |  | Basic<br>(A&D)  | Advance<br>(Alignment)  | Significance<br>(Integration)  |
|--|--|---|---|--|
| <b>6.1 กระบวนการทำงาน<br/>เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ<br/>นำสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ</b>                       |  | ออกแบบกระบวนการที่<br>เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบทั้ง<br>ภายในและงานที่ข้ามส่วน<br>ราชการเพื่อให้เกิด<br>ประสิทธิผลสูงสุด | ติดตามควบคุมกระบวนการ<br>โดยใช้ตัววัดและ<br>เทคโนโลยีดิจิทัล                                    | การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลใน<br>การจัดการกระบวนการและ<br>การบูรณาการที่มุ่งสู่ความ<br>เป็นเลิศ   |
| <b>6.2 การสร้างนวัตกรรมใน<br/>การปรับปรุงผลผลิต<br/>กระบวนการ การบริการ</b>                            |  | บริหารจัดการและปรับปรุง<br>อย่างเป็นระบบ ทั้ง<br>กระบวนการหลักและ<br>กระบวนการสนับสนุน                                | สร้างนวัตกรรมการปรับปรุง<br>กระบวนการหลัก สนับสนุน<br>การบริการ และการสื่อสาร                   | นวัตกรรมของกระบวนการ<br>ระดับองค์การจนเกิดความ<br>เป็นเลิศ เพื่อประโยชน์แก่<br>ประชาชนและภาคธุรกิจ                                     |
| <b>6.3 การลดต้นทุน<br/>การใช้ทรัพยากรเพื่อ<br/>เพิ่มประสิทธิภาพและ<br/>ความสามารถในการ<br/>แข่งขัน</b> |  | วิเคราะห์ต้นทุน และลงทุนใน<br>ทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการ<br>หลักและสนับสนุน  | กำหนดนโยบายการลด<br>ต้นทุน ใช้เทคโนโลยี<br>และใช้ทรัพยากรร่วมกัน                                | ใช้ข้อมูลเทียบเคียง<br>เพื่อสร้างนวัตกรรม ลดต้นทุน<br>เพิ่มขีดความสามารถ<br>ในการแข่งขัน   |
| <b>6.4 การมุ่งเน้นประสิทธิผล<br/>ทั้งองค์กร และผลกระทบ<br/>ต่อยุทธศาสตร์ประเทศ</b>                     |  | ติดตามควบคุม<br>ประสิทธิผลกระบวนการหลัก<br>และตัววัดเชิงยุทธศาสตร์  | การเตรียมการเชิงรุกเพื่อลด<br>ผลกระทบจากความเสี่ยง<br>การเตรียมพร้อมเพื่อรับมือ<br>กับเหตุการณ์ | บูรณาการกระบวนการต่าง ๆ<br>ทั้งภายในและภายนอก เพื่อ<br>ตอบสนองยุทธศาสตร์และ<br>ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม<br>สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม |

**หมวด 7 ผลลัพธ์การ  
ดำเนินการ**

**PMQA ระบบราชการ 4.0**

**การพัฒนาคุณภาพการบริหาร  
จัดการภาครัฐ**

## หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ



## การบรรลุผลตามตัวชี้วัด

## Basic

(Level & Early trend)  
ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและวิเคราะห์  
ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับ  
กระบวนการ

## Advance

(Focus Improvement)  
มีตัววัดบางส่วนที่มี  
แนวโน้มการปรับปรุงดีขึ้น

## Significance

(Integration)  
ปรับปรุงจนเกิด  
ผลลัพธ์ที่ดี  
ในตัววัดย่อยหลายตัว

## 7.1 ด้านพันธกิจ



- ตัววัดตามภารกิจหลัก
- นโยบายและแผนรัฐบาล
- ตัววัดตามแผนยุทธศาสตร์

## 7.2 ด้านผู้รับบริการและประชาชน



- ความพึงพอใจ
- ความร่วมมือ
- ประชากร

## 7.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร



- จำนวนนวัตกรรม
- การเรียนรู้
- ความก้าวหน้า
- ความผูกพัน

## 7.4 ด้านการเป็นต้นแบบ



- จำนวนรางวัลที่ได้รับจากภายนอก
- การจัดอันดับในระดับนานาชาติ
- จำนวน Best practice

## 7.5 ด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม



- ตัววัดร่วม
- ตัววัดด้านเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม

## 7.6 ด้านการลดต้นทุน สร้างนวัตกรรม และการจัดการกระบวนการ



- นวัตกรรมการปรับปรุง
- กระบวนการที่ได้รับรางวัล
- การลดต้นทุน