

แนวทางการพัฒนาผลการประเมินสมรรถนะกองทัพบก
ไปสู่ระบบราชการ 4.0

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอกหญิง จารุวรรณ เหลืองอรุณ
รองผู้อำนวยการกอง สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก

วิทยาลัยการทัพบก


กันยายน 2567

เอกสารวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาผลการประเมินสมรรถนะกองทัพบก
ไปสู่ระบบราชการ 4.0

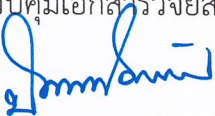
โดย พันเอกหญิง จารุวรรณ เหลืองอรุณ

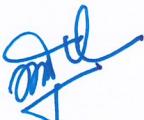
อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอกหญิง จิตติมา รวยรื่น

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2567 และเห็นชอบให้เป็น
เอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ **ดีมาก**


พลตรี  ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก
(ทงศักดิ์ มหาวงศ์)

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก  ประธานกรรมการ
(ประภาส แก้วศรีงาม)

พันเอก  ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา
(พิเชฐ เทียนอำพร)

พันเอกหญิง  กรรมการ
(กนิษฐา ฐิติวัฒนา)

พันเอกหญิง  กรรมการ
(จิตติมา รวยรื่น)

บทคัดย่อ

ผู้วิจัย	พันเอกหญิง จารุวรรณ เหลืองอรุณ
เรื่อง	แนวทางการพัฒนาผลการประเมินสมรรถนะกองทัพบกไปสู่ระบบราชการ 4.0
วันที่	11 กันยายน 2567 จำนวนคำ : 9,591 จำนวนหน้า : 39
คำสำคัญ	สมรรถนะ, ระบบราชการ 4.0, การบริหารจัดการภาครัฐ
ชั้นความลับ	ไม่มีชั้นความลับ

งานวิจัยฉบับนี้ได้จัดทำขึ้น เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาผลการประเมินสมรรถนะกองทัพบกไปสู่ระบบราชการ 4.0 ที่ใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ด้วย 7S Mckinsey และ PESTEL ซึ่งทำการวิเคราะห์แนวทางตามรูปแบบ TOWS Matrix รวมทั้งเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชา และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานพัฒนาระบบราชการของ สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก จำนวน 10 คน จากผลการศึกษาพบว่า ปัญหาการดำเนินการขับเคลื่อนการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 เกิดจากไม่มีการแบ่งมอบความรับผิดชอบที่ชัดเจน, ข้อมูลสำหรับตอบประเด็นการประเมินไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กำหนด และปัญหาด้านบุคลากรด้านการพัฒนาระบบราชการขาดความรู้ความเข้าใจ รวมทั้งมีจำนวนไม่เพียงพอ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางการพัฒนาผลการประเมินสมรรถนะกองทัพบกไปสู่ระบบราชการ 4.0 โดยเพิ่มขีดความสามารถของคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกองทัพบก กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงเป็นประธานคณะทำงาน และกรมฝ่ายเสนาธิการที่เกี่ยวข้อง รับผิดชอบดำเนินการขับเคลื่อนในแต่ละหมวด และ กองทัพบก ควรให้ความสำคัญการให้องค์ความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 เพื่อให้หน่วยงานในกองทัพบก สามารถดำเนินการตามหลักเกณฑ์ที่ สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด รวมทั้งให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างความเข้าใจ และทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแก่กำลังพลทุกระดับ โดยเฉพาะผู้บริหารที่เป็นผู้ขับเคลื่อนการดำเนินการ เพื่อให้กองทัพบกสามารถเป็นระบบราชการ 4.0

ABSTRACT

AUTHOR: Colonel Charuwan Lueangarun
TITLE: Guidelines for Developing the Competency Assessment of the Royal Thai Army towards Thailand Governmental System 4.0
DATE: 11 September, 2024 **WORD COUNT :** 9,591 **PAGES :** 39
KEY TERMS: competency, Thailand Governmental System 4.0, public sector management
CLASSIFICATION: Unclassified

This research aimed to explore problems, obstacles, and development strategies of the competency assessment of the Royal Thai Army (RTA) towards Thailand Governmental System 4.0 using the criteria of Public Sector Management Quality Award (PMQA 4.0) by analyzing the strategic environment with 7S McKinsey and PESTEL, followed by the presentation in TOWS Matrix format. Data were collected through interviews with 10 experts, commanders, and staff operating in developing the governmental system at the Office of the Army Comptroller. The result showed issues in implementing the reassessment process towards Thailand Governmental System 4.0 stemmed from unclear responsibility allocation, discrepancies in assessment data according to the criteria set by the Office of the Public Sector Development Commission (OPDC), a lack of knowledge and understanding among personnel involved in system development, and insufficient manpower. This research proposed guidelines for developing the RTA's competency assessment towards Thailand Governmental System 4.0., emphasizing augmenting the capabilities of working groups responsible for improving the RTA's Public Sector Management Quality Award, designating senior commanding officers as the chairmen of the working groups, and assigning relevant general staff departments to be responsible for the operation in each category. Additionally, the RTA should prioritize knowledge dissemination regarding the criteria of PMQA 4.0 to enable adherence to the OPDC and foster a positive attitude towards enhancing public sector management quality for personnel at all levels, particularly among the executives to enable the RTA to achieve Thailand Governmental System 4.0.

กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความรู้และความกรุณาจากคณาจารย์ของวิทยาลัยการทัพบกทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ในการศึกษา ตลอดจนความอนุเคราะห์ช่วยเหลืออย่างดียิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พันเอก พิเชฐ เทียนอำพร ผู้อำนวยการกองประเมินผลการปฏิบัติราชการ สำนักงานปลัดบัญชาการทัพบก ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา พันเอกหญิง จิตติมา รวยรื่น อาจารย์ที่ปรึกษา ที่กรุณาให้คำแนะนำ และแนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำเอกสารวิจัยส่วนบุคคล รวมถึงตรวจสอบต้นฉบับอย่างละเอียด จนทำให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วง และเสร็จสมบูรณ์ ขอขอบพระคุณ พลตรี ทนงศักดิ์ มหาวงศ์ ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก ที่ให้ความกรุณาตลอดระยะเวลาที่ได้ศึกษา พันเอก ประภาส แก้วศรีงาม ประธานคณะกรรมการสอบเอกสารวิจัยส่วนบุคคล พันเอกหญิง กนิษฐา ฐิติวัฒนา คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล และ อ.ดร.วีระพัฒน์ กฤตธนาทิพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาพิเศษประจำกลุ่มวิจัย รวมทั้งท่านผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ที่ได้กรุณาให้แนวคิด ข้อเสนอแนะทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ยิ่ง ในการวิจัย ทำให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จลงด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของทุกท่าน และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ และหน่วยงานของทางราชการที่เกี่ยวข้องต่อไป

สารบัญ

เนื้อหา	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	4
กรอบแนวคิดการวิจัย	5
วิธีการศึกษา	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 บทวิเคราะห์	
เกณฑ์ในการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0	8
เงื่อนไขความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0	16
ความสอดคล้องของการพัฒนาผลการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติราชการ ของกองทัพบก เพื่อไปสู่ระบบราชการ 4.0 กับยุทธศาสตร์และกฎหมายต่าง ๆ	20
ปัญหาและอุปสรรคของผลการประเมินการปฏิบัติราชการของกองทัพบก โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	22
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์	23
แนวทางการพัฒนาผลการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติราชการของกองทัพบก ไปสู่ระบบราชการ 4.0	30
บทที่ 3 บทอภิปรายผล	32
บทที่ 4 บทสรุป	36
ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	38
ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป	39
เอกสารอ้างอิง	
ประวัติย่อผู้วิจัย	

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

จากวิสัยทัศน์ของประเทศไทย “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”¹ รวมทั้งพลวัตทางสังคมสถานการณ์โลกยุคที่มีความผันผวน มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วขึ้น เพื่อรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เต็มไปด้วยความเลือนไหล (Volatility) ไม่แน่นอน (Uncertainty) ซับซ้อน (Complexity) และกำกวม (Ambiguity) หรือ VUCA World โดยมีประเทศไทย 4.0 เป็นแนวคิดสำคัญของการพัฒนาเศรษฐกิจให้ประเทศไทยและรัฐบาลได้ดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีใช้บังคับให้ทุกส่วนราชการมีแนวทางการปฏิบัติเช่นเดียวกัน โดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาท ภารกิจ ยึดหลักธรรมาภิบาลปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกัน และเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส²

กองทัพบก จำเป็นต้องมีการพัฒนา ปรับปรุง และยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงพลวัตโลก โดยให้มีการยกระดับคุณภาพการบริหารงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และใช้การประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นเครื่องมือดำเนินการ ซึ่งกองทัพบก ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการตั้งแต่ปีงบประมาณ 2547

จนถึงปัจจุบัน ตามหลักเกณฑ์วิธีการดำเนินงานตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 โดยดำเนินการตามกรอบการประเมินผลและแนวทางตามที่ สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาศักยภาพของส่วนราชการในการขับเคลื่อนภารกิจสำคัญของรัฐบาลในการแก้ไขปัญหา และการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ซึ่งแนวทางการประเมินผลส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ จะประกอบด้วยตัวชี้วัดต่าง ๆ ได้แก่ ตัวชี้วัดภารกิจหลักของส่วนราชการ ตัวชี้วัดนโยบายของกระทรวง และตัวชี้วัดนโยบายของรัฐบาล โดยเฉพาะการประเมินตัวชี้วัด ด้านประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และพัฒนานวัตกรรมในการบริหารจัดการระบบงานงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล และการให้บริการประชาชน หรือหน่วยงานของรัฐเพื่อไปสู่ระบบราชการ 4.0 (Innovation Base)³ ซึ่งกำหนดให้ส่วนราชการทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก ภาครัฐต้องปรับตัว และต้องพลิกโฉมเข้าสู่ยุคดิจิทัล ยกยกระดับประสิทธิภาพภาครัฐ โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับปรุงหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0⁴

จากแนวคิดของระบบราชการ 4.0 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาพัฒนาเป็นเครื่องมือ เพื่อขับเคลื่อนส่วนราชการในการพัฒนาองค์กรไปสู่ระบบราชการ 4.0 ซึ่งแนวทางการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) จะพิจารณาจากรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 โดยหน่วยงานที่รับการประเมินจะต้องเป็นหน่วยงานภาครัฐที่กำหนดไว้ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 1 พ.ค.61 ได้แก่ กรม/จังหวัด และองค์การมหาชน ซึ่งขั้นตอนการตรวจพิจารณารางวัลประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 : การตรวจพิจารณาเอกสารการสมัครเบื้องต้น ขั้นตอนที่ 2 : การตรวจเอกสารรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์กร ขั้นตอนที่ 3 : การตรวจประเมิน ณ พื้นที่ปฏิบัติงาน และขั้นตอนที่ 4 : การพิจารณาตัดสินรางวัลของ คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการ (อ.ก.พ.ร.) เกี่ยวกับการส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และยกระดับคุณภาพ และประสิทธิภาพภาครัฐ โดยระดับในการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 ของส่วนราชการประกอบด้วยการพัฒนา 3 ระดับ ได้แก่ ระดับพื้นฐาน (Basic) มีผลการประเมินระหว่าง 300 - 399 คะแนน ระดับก้าวหน้า (Advance) มีผลการประเมินตั้งแต่ 400 คะแนน และระดับพัฒนาจนเกิดผล

(Significance) มีผลการประเมินตั้งแต่ 470 คะแนนขึ้นไป ซึ่งเป็นระดับที่เป็นระบบราชการ 4.0 โดยขั้นตอนที่ 1 และ 2 สำนักงาน ก.พ.ร. จะดำเนินการตรวจพิจารณาเอกสารการสมัครเบื้องต้นโดยส่วนราชการ จะต้องมีการประเมินครบทุกหมวด (หมวดที่ 1-7) โดยเฉพาะในหมวดที่ 7 หมวดผลลัพธ์การดำเนินการ จะต้องได้รับคะแนนการประเมินตั้งแต่ 375 คะแนนขึ้นไป จึงจะสามารถผ่านไปประเมินในขั้นตอนที่ 2 ทั้งนี้ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 กองทัพบกมีผลการประเมินหมวด 7 เท่ากับ 360.95 จึงไม่สามารถเข้ารับการประเมินในขั้นที่ 2 ได้

ตารางที่ 1 สรุปผลการประเมินหมวดตัวชี้วัดหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ชื่อส่วนราชการ : กองทัพบก

ผลการประเมิน ไม่ผ่าน 360.95 คะแนน

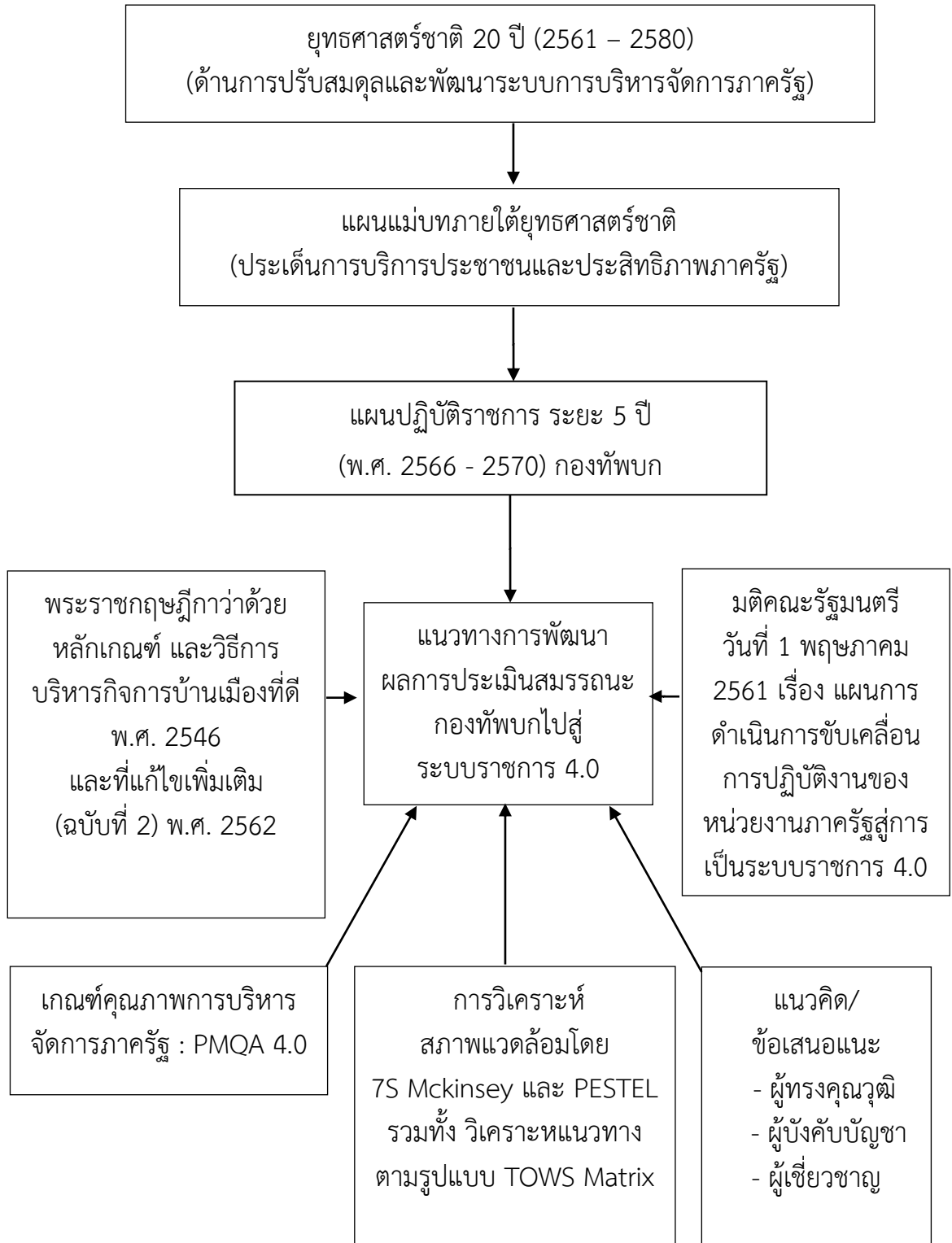
	มิติ	ผลการประเมิน ตนเอง จากหน่วยงาน	ผลการประเมิน จากผู้ตรวจ	ค่าเฉลี่ย ของหน่วยงานที่ ประเมินทั้งหมด
7.1	ตัวชี้วัดการบรรลุผลลัพธ์ของตัวชี้วัดตามพันธกิจ	400.00	200.00	297.64
7.2	ตัวชี้วัดด้านผู้รับบริการ และประชาชน	428.57	385.71	263.82
7.3	ตัวชี้วัดด้านบุคลากร	460.00	460.00	281.91
7.4	ตัวชี้วัดด้านการเป็นต้นแบบ	460.00	460.00	306.42
7.5	ตัวชี้วัดด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม	380.00	340.00	319.09
7.6	ตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพและการจัดการกระบวนการ	340.00	320.00	250.57
	คะแนนรวม (500 คะแนน)	411.43	360.95	285.37

จากผลการดำเนินการที่ผ่านมา กองทัพบกยังมีผลการประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ไม่ผ่านขั้นตอนที่ 2) จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาผลการประเมินสมรรถนะ กองทัพบกไปสู่ระบบราชการ 4.0 เพื่อให้สามารถนำผลการวิจัยมาพัฒนาผลการประเมิน การปฏิบัติราชการของกองทัพบก ให้ไปสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 และตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการประเมินการปฏิบัติราชการของกองทัพบก โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0)
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของผลการประเมินการปฏิบัติราชการของกองทัพบก โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0)
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาผลการประเมินสมรรถนะกองทัพบกไปสู่ระบบราชการ 4.0

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบข้อมูล การประเมินการปฏิบัติราชการของกองทัพบก โดยใช้เกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0)
2. ได้ทราบปัญหา และอุปสรรคของการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกองทัพบก โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0)
3. ได้ทราบแนวทางการพัฒนาผลการประเมินสมรรถนะกองทัพบก ไปสู่ระบบราชการ 4.0

บทที่ 2

บทวิเคราะห์

เกณฑ์ในการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้นำแนวคิดระบบการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 มาเป็นเครื่องมือเพื่อส่งเสริมให้ กงทพบก ใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) เป็นกรอบการบริหารจัดการองค์การ ในการประเมินองค์การด้วยตนเองที่ครอบคลุมภาพรวมในทุกมิติ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการปรับปรุงองค์การอย่างรอบด้านและอย่างต่อเนื่อง นำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์การเพื่อตบโจทย์การพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้ กงทพบก นำมาใช้ในการวิเคราะห์และปรับปรุงองค์การตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 โดยโครงสร้างของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมี 7 หมวด แบ่งเป็นหมวดกระบวนการ 6 หมวด หมวดผลลัพธ์ 1 หมวด สำหรับในปีงบประมาณ 2567 กำหนดเกณฑ์การประเมิน PMQA 4.0 ในหมวดกระบวนการ 1 - 6 หมวดละ 3 ประเด็น และหมวด 7 มี 6 ประเด็น รวมทั้งหมด 24 ประเด็น ในการประเมินแต่ละประเด็นจะมีระดับการประเมิน 3 ระดับ ได้แก่ พื้นฐาน ก้าวหน้า และพัฒนาจนเกิดผล มีรายละเอียดดังนี้

หมวด 1 การนำองค์การ เป้าหมาย : เพื่อให้ระบบการนำองค์การของส่วนราชการสามารถชี้แนะและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์การ ผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ที่นำไปสู่การบรรลุพันธกิจและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติมีระบบการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพครอบคลุมความเสี่ยงที่หน่วยงานกำลังประสบตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การนำไปสู่การปฏิบัติ การติดตามตรวจสอบในเชิงรุก เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมด้านการกำกับดูแลที่สร้างความเชื่อมั่น ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม และการแก้ไขปัญหา ร่วมกับเครือข่าย คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมที่เกิดจากการดำเนินการของส่วนราชการ และผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างต่อเนื่อง

หมวด 1 การนำองค์การ			
เจตนารมณ์	เพื่อให้เห็นถึงบทบาทของผู้มาในการชี้แนะ สังกการ และขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุพันธกิจ ยุทธศาสตร์และเกิดความยั่งยืน มีระบบการกำกับดูแลที่ดี สร้างความเชื่อมั่นในการบริหารตรวจสอบ ความโปร่งใสและจริยธรรมแก่บุคลากรในองค์การและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านการสร้างนวัตกรรมทุกระดับ และผลกระทบต่อสังคมทั้งระยะสั้นและระยะยาว		
	Basic (การดำเนินการที่เป็นระบบ)	Advance (การพัฒนาเชิงรุก)	Significance (บูรณาการให้เกิดผล)
1.1 ระบบการนำองค์การที่สร้างความยั่งยืน (Leadership system)	การกำหนดวิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์และการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายเพื่อตอบสนองต่อการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ (Mission focus & challenging goals)	การสร้าง บรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่มุ่งเป็นผลสัมฤทธิ์ผ่านการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในและการสร้างเครือข่ายภายนอก (Create environment for success & networking)	กำหนดนโยบาย แผนงาน และโครงการที่สร้างการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ประเทศและการสร้างความยั่งยืน (Focus on action & Strategic outcomes)
1.2 ระบบการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพและสร้างความโปร่งใส (Governance and integrity)	นโยบายการป้องกันทุจริตและระบบกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ (Effective governance system and Integrity polity)	การรายงาน ติดตามตรวจสอบเชิงรุก ไซเบอร์เทคโนโลยีดิจิทัลในการกำกับ ติดตาม และรายงานผลต่อสาธารณะ (Proactive control & public report)	มีการประเมิน ปรับปรุง เพื่อสร้างต้นแบบด้านการกำกับดูแล เกิดความโปร่งใสในทุกระดับ สร้างความเชื่อมั่นของบุคลากรทั้งภายในและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (Best practices in governance and organization of trust)
1.3 คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและการมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ (Societal and long-term impact)	การตระหนักถึงผลกระทบเชิงลบ และความกังวลของผู้รับบริการและสาธารณะต่อการดำเนินการของส่วนราชการ ผ่านเครือข่ายการสื่อสาร และการติดตามดัชนีชี้วัดของผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Monitoring of Operational negative impact and sensitive to public concerns)	การดำเนินการเชิงรุกเพื่อลดผลกระทบเชิงลบจากการดำเนินการและการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกส่วนงานภายใต้การเหนี่ยวนำที่ของส่วนราชการ (Proactive improvement of operational negative impact and Interactions awareness at all levels)	การวิเคราะห์เพื่อกำหนดแผนงานที่ส่งผลกระทบต่อสังคมในวงกว้าง และการสร้างความยั่งยืนอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective societal impact solutions/projects)

ภาพที่ 2 หมวด 1 การนำองค์การ

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมาย : เพื่อให้ส่วนราชการมีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ รองรับการขับเคลื่อน สู่องค์การดิจิทัล รับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะมาถึง และเพิ่มขีดความสามารถขององค์การ กำหนดยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับพันธกิจของส่วนราชการและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย มีแผนงานที่ขับเคลื่อนลงไปทุกภาคส่วน และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และความเป็นระบบราชการ 4.0

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์			
เจตนารมณ์	เพื่อให้ส่วนราชการมีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ รองรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ มีแผนงานที่ขับเคลื่อนและสร้างการเปลี่ยนแปลง การถ่ายแผนสู่การปฏิบัติ ลงไปทุกภาคส่วน มีการติดตามผลของ การบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อ การแก้ไข ปัญหาและปรับแผนได้ทันที่		
	Basic (การดำเนินการที่เป็นระบบ)	Advance (การพัฒนาเชิงรุก)	Significance (บูรณาการให้เกิดผล)
2.1 แผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนอง ความท้าทายและสร้างนวัตกรรม เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Effective Strategic Objectives)	กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นระบบ รองรับการเปลี่ยนแปลง มุ่งเป็น อนาคตและการบรรลุพันธกิจส่วนราชการ (Systematic strategic planning process)	แผนยุทธศาสตร์ตอบสนองความท้าทาย ของส่วนราชการ วิเคราะห์ความเสี่ยง ที่อาจส่งต่อแผนยุทธศาสตร์ แนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และการสร้างนวัตกรรม (Planning input and organizational risks)	การบูรณาการของข้อมูลเข้าจากแหล่ง ต่าง ๆ เพื่อการพิจารณา ขีดความสามารถในการแข่งขันของ ส่วนราชการ การขับเคลื่อนสู่องค์กร ดิจิทัล และประโยชน์สุขของประชาชน (Competitiveness, digital government & citizen focus)
2.2 การขับเคลื่อนเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว สอดคล้องพันธกิจและยุทธศาสตร์ ประเทศ (Strategic implementation and longterm goals achievement)	กำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดใน ยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้น ระยะยาวและ ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะ เกิดขึ้น (Goals, KPIs and expected changes)	ถ่ายทอดสู่แผนงานที่ชัดเจนและสื่อสารสู่ การปฏิบัติในทุกส่วน บูรณาการกับแผนงาน ด้านบุคลากร และบนพื้นฐานของการใช้ ทรัพยากรและข้อมูลร่วมกัน (Deployment through action plans, HR plans, and integration of data and resource)	กำหนดจุดมุ่งเน้นของการบรรลุแผนงานและ ตัวชี้วัด ที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ประเทศ และประเด็นการการแข่งขัน (เช่น การเป็น องค์กรดิจิทัล การปรับบทบาทภาครัฐ การสร้างเครือข่าย เป็นต้น) (Strategic priorities and impact on competitiveness issues)
2.3 การติดตามการเปลี่ยนแปลง การปรับแผน และการรายงานผล (Tracking of changes, reporting and updating of plans)	การติดตามรายงานผล และวิเคราะห์ ความก้าวหน้าตามแผนยุทธศาสตร์และ การบรรลุตามตัวชี้วัดอย่างมีประสิทธิภาพ (Monitoring, analyse and report progress against goals)	ไวต่อการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อ ยุทธศาสตร์และการดำเนินการ วิเคราะห์ ปัญหาและคาดการณ์ถึงผลลัพธ์ที่จะเกิด และการปรับแผนใหม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Sensitive to affecting changes, project and take actions => agile)	การวิเคราะห์ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม ทั้งทางตรงและทางอ้อม และการสร้าง ขีดความสามารถในการแข่งขัน (Impact analysis of outcomes)

ภาพที่ 3 หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป้าหมาย : เพื่อให้ส่วนราชการพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชนที่ทันสมัย รวดเร็วและเข้าถึงในทุกกระดับ ใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะมารวบรวมและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างนวัตกรรมการบริการที่สร้างความแตกต่าง และตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม ยุกระดับงานบริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลแบบ เบ็ดเสร็จ เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม สร้างความเท่าเทียมและการเข้าถึงบริการ กับทุกกลุ่ม

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย			
เจตนารมณ์	เพื่อให้ส่วนราชการพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชนที่ทันสมัย รวดเร็วและเข้าถึง นำมาใช้ในการสร้าง นวัตกรรมบริการที่สร้างความแตกต่าง วางแผนเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มต่าง ๆ ทั้งปัจจุบันและอนาคต มีกระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์โดยปฏิบัติตามพื้นฐานของข้อมูล ความต้องการของประชาชน		
	Basic (การดำเนินการที่เป็นระบบ)	Advance (การพัฒนาเชิงรุก)	Significance (นุรณาการให้เกิดผล)
3.1 ระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อการบริการและการเข้าถึง (Smart and up-to-date data and information for service accessibility)	การรวบรวมและใช้ข้อมูลและสารสนเทศ ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการและ การตอบสนองของผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer related Data and information)	การใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ ในการวิเคราะห์และค้นหาความต้องการ และความคาดหวังใหม่ ๆ และการเข้าถึง การรับบริการและข้อมูลข่าวสาร (Analyse and search out emerging needs and accessibility)	บูรณาการข้อมูลและสารสนเทศลูกค้า กับ ฐานข้อมูลแหล่งอื่นเพื่อการวางแผนและ การสร้างนวัตกรรมในการให้บริการ (integration of other sources of information for innovation of services)
3.2 การปรับปรุงและการสร้าง นวัตกรรมบริการและ ดบสนองความต้องการ (Improve, innovate and serve)	ปรับปรุงการบริการที่ตอบสนอง ความต้องการและความคาดหวังของ กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Continuous improvement to satisfy changing needs)	การปรับปรุงตลอดกระบวนการบริการ ดบสนองความต้องการและสร้าง คุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วน (End-to-end service process improvement for value-added)	ใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง เพื่อการจัดกลุ่ม การออกแบบ การให้บริการเฉพาะกลุ่ม/บุคคล (Use of data for segmentation and Individual service)
3.3 การมุ่งเน้นประชาชน (Citizen centric)	การจัดให้บริการที่เท่าเทียม เข้าถึง ลดความเหลื่อมล้ำ และสะดวก แก่ทุกกลุ่ม (Availability, equity, access and efficient)	การสร้างเครือข่าย เปิดโอกาสให้ มีส่วนร่วม และจัดการข้อร้องเรียนเชิงรุก ดบสนองและสร้างความพึงพอใจ (Effective an efficient Complaint resolution management)	บูรณาการการให้บริการดิจิทัลภาครัฐ สร้างคุณค่า ประโยชน์สุข ดบสนองและ สร้างความผูกพัน (Integration for digital services, value-added, wellbeing and engaged citizen)

ภาพที่ 4 หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป้าหมาย : เพื่อให้ส่วนราชการมีการใช้ฐานข้อมูลเพื่อกำหนดตัววัด เพื่อสนับสนุนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์การ มีการทบทวนและวิเคราะห์เพื่อการแก้ปัญหา และการวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันท่วงที และเชิงรุก มีการจัดการความปลอดภัยด้านข้อมูลและความมั่นคงด้านไซเบอร์ มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการจัดการความรู้ การเรียนรู้ พัฒนาและต่อยอด รวมทั้งสร้างโอกาสทางนวัตกรรม

หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้				
เจตนารมณ์	เพื่อให้ส่วนราชการมีการใช้ฐานข้อมูลเพื่อกำหนดตัววัดเพื่อสนับสนุนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์การ มีการทบทวนและวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการแก้ปัญหา และการวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันท่วงที และเชิงรุก มีการจัดการความปลอดภัยด้านข้อมูลและความมั่นคงด้านไซเบอร์ มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการจัดการความรู้ การเรียนรู้ พัฒนาและต่อยอดและสร้างโอกาสทางนวัตกรรม			
	Basic (การดำเนินการที่เป็นระบบ)	Advance (การพัฒนาเชิงรุก)	Significance (บูรณาการให้เกิดผล)	
	4.1 การใช้ฐานข้อมูลและการกำหนดตัววัดเพื่อการติดตามงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective use of data base and performance indicators)	การรวบรวมฐานข้อมูลและกำหนดตัววัดเพื่อสนับสนุนการทำงานทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (Organization-wide effective use of data and information)	การทบทวนและวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดเพื่อแก้ปัญหา มีประสิทธิภาพ ทันท่วงที และเชิงรุก ในกระบวนการที่สำคัญ (Review, analysis for operational improvement)	เชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ เพื่อเรียนรู้ คาดการณ์และสนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพในทุกระดับ (Align analysis information for causal understanding and support efficient decisions)
	4.2 การบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ การดูแลความเสี่ยงด้านข้อมูลและระบบความมั่นคงทางไซเบอร์ (Data and information management & cybersecurity)	การจัดการข้อมูลและสารสนเทศให้ถูกต้อง พร้อมใช้ และปลอดภัยตามมาตรฐาน และกฎหมายที่กำกับ (Data & information management - comply to laws and standards)	การจัดการความเสี่ยงด้านข้อมูลและสารสนเทศ ความมั่นคงทางไซเบอร์ และการเตรียมพร้อมในภาวะฉุกเฉิน (Data & information risk management, cybersecurity and emergency preparedness)	การตรวจจับ กำหนดมาตรการและสื่อสารได้ทันเวลาที่ เกี่ยวข้องกับภัยไซเบอร์ ต่อผู้เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ (Effectively detect, setting measures, and timely inform of cyber-related risks to concerned groups)
4.3 การใช้องค์ความรู้ของส่วนราชการในการแก้ปัญหา เรียนรู้ และเพื่อพัฒนาส่วนราชการ (Managing organizational knowledge to drive improvement & innovation)	การใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดการความรู้ และการรวบรวมองค์ความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการเรียนรู้ พัฒนา และต่อยอด (Systematically manage of organizational knowledge and grow)	วิเคราะห์เชื่อมโยงกับข้อมูลและองค์ความรู้ของส่วนราชการกับองค์ความรู้และสารสนเทศจากภายนอก เพื่อแก้ปัญหา และสร้างนวัตกรรม (Align organizational knowledge and data to those of other sources for problem solving and innovation)	การจัดการความรู้ที่ไม่มีประสิทธิภาพ สร้างองค์ความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน ส่งมอบคุณค่าแก่ประชาชน และการสร้างโอกาสทางนวัตกรรมที่ส่งผลต่ออนาคต (Effective KM for opportunity for innovation)	

ภาพที่ 5 หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร เป้าหมาย : เพื่อให้ส่วนราชการกำหนดนโยบาย และระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ มีความคล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์มีการสร้างวัฒนธรรม การทำงานที่ดี ก่อเกิดความร่วมมือ มีระบบการพัฒนาบุคลากร ให้ก้าวทันเทคโนโลยี มีทักษะในการแก้ไขปัญหา มีความรอบรู้และมีจริยธรรม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงภาระหน้าที่และลักษณะงานใหม่ มีความคิดริเริ่ม ที่จะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมและความเป็นผู้ประกอบการ สาธารณะ เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีสมรรถนะสูง โดยเน้นการบริการที่ประชาชนเป็นศูนย์กลาง

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร				
เจตนารมณ์	เพื่อให้ส่วนราชการมีนโยบายและระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เกิดผลงานที่มีสมรรถนะสูง มีความคล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีการพัฒนาบุคลากรให้ก้าวทันเทคโนโลยี มีทักษะในการแก้ไขปัญหา สร้างความรอบรู้ และมีความมีจริยธรรม มีความคิดริเริ่มที่จะนำไปสู่นวัตกรรม			
	Basic (การดำเนินการที่เป็นระบบ)	Advance (การพัฒนาเชิงรุก)	Significance (นุรณาการให้เกิดผล)	
	5.1 ระบบการจัดการบุคลากร ตอบสนองยุทธศาสตร์และ สร้างแรงจูงใจ (Effective HRM)	การบริหารกำลังคนตอบสนองความต้องการ ในการทำงานและการเปลี่ยนแปลงเพื่อประโยชน์ สูงสุดของระบบงานของส่วนราชการ (Effective HRM plan serves organizational needs and operations)	การจัดการด้านบุคลากร รองรับการเติบโต การเปลี่ยนแปลงทักษะ หน้าที่ ลักษณะงาน รูปแบบใหม่ และที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล (HRM serve growth, changing needs, work skill, new norm, and disruptive digital technology)	นโยบายการบริหารบุคลากรที่สนับสนุนให้ เกิดความคล่องตัว บิดหมุน ครอบคลุม และจูงใจเพื่อดึงดูดให้บุคลากรคุณภาพให้ คงอยู่กับองค์กร HR policy encourage agility, inclusion, and motivation for high performer WF)
	5.2 วัฒนธรรมการทำงานที่ดี คล่องตัว รับผิดชอบ สู่การเกิด ผลงานที่มีสมรรถนะสูง (Build work culture towards high performance and innovation)	สร้างวัฒนธรรมที่เป็นมืออาชีพ เปิดโอกาส ให้คิดริเริ่ม สร้างความร่วมมือ ความภูมิใจ ความเป็นเจ้าของ และมีความรับผิดชอบ (Work culture of professionalism, open to initiation, cooperation, pride in work, entrepreneurial and accountable)	ค้นหาปัจจัยที่สร้างความผูกพัน ช่างคิด ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ และ เครื่องมือใหม่ ๆ เพื่อเสริมสร้างให้เกิด นวัตกรรม (Determine key engagement factors, limitation, apply new tools and smart technology for innovation)	การทำงานที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ร่วมมือ กับเครือข่ายภายนอก ครอบคลุมในทุกมิติ ทั้งระบบงาน ความร่วมมือ และข้อมูล เพื่อ นำไปสู่การแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ (Collaboration for high performance including networking, work system and data transfer for effective problem solving)
5.3 ระบบการพัฒนาและการเรียนรู้ ของบุคลากร (Learning & development)	ระบบการพัฒนาบุคลากรที่สร้างคุณธรรม จริยธรรม ทักษะ ความรู้ ที่จำเป็นในการ ทำงานรวมทั้งทักษะพื้นฐานด้านดิจิทัล (WF development to foster ethics, skill, knowledge, and digital competency)	การเรียนรู้ที่เพิ่มทุน สังคมทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญที่สำคัญต่อสมรรถนะหลัก องค์กร และความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Improve core (soft) skill, knowledge, expertise important to organizational core competency and personal development)	พัฒนาทักษะการเป็นผู้ป่่าในอนาคต สอดคล้อง กับความท้าทาย การเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน และความคิดริเริ่ม ที่นำไปสู่นวัตกรรม (Align future Leadership development with skill related to challenges, changes, complex problem and innovation)	

ภาพที่ 6 หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ เป้าหมาย : เพื่อให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ มีการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และการบริการ มีการลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้มีขีดสมรรถนะสูงขึ้น บูรณาการกระบวนการเพื่อสร้างคุณค่าในการให้บริการแก่ประชาชนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ			
เจตนารมณ์	เพื่อให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ สร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และการบริการ นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้มีขีดสมรรถนะสูงขึ้น บูรณาการกระบวนการเพื่อสร้างคุณค่าในการให้บริการแก่ประชาชนและและเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขัน และยุทธศาสตร์ประเทศ		
	Basic (การดำเนินการที่เป็นระบบ)	Advance (การพัฒนาเชิงรุก)	Significance (บูรณาการให้เกิดผล)
6.1 การออกแบบและการจัดการกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบนำสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ (Design and manage)	กระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบทั้งภายในและงานที่ข้ามส่วนราชการ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด (Effective end-to-end process design including inter-departmental process)	ติดตามควบคุมกระบวนการโดยใช้ตัววัดและเทคโนโลยีดิจิทัล (Utilize in-process measures and digital technology for process performance)	การสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการกระบวนการและการบูรณาการที่มุ่งสู่ผลลัพธ์ (Integration and collaboration for successful results)
6.2 การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ การบริการ (Innovated improvement of products, services and processes)	การใช้ข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการและปรับปรุงอย่างเป็นระบบ ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Data-driven improvement of all processes)	การใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ สร้างนวัตกรรม การปรับปรุงกระบวนการหลัก สนับสนุน การบริการ และการสื่อสาร (Utilize smart tech, innovation to improve core and support processes, service and communication processes)	สร้างนวัตกรรมของบริการ และกระบวนการระดับองค์กรเพื่อประโยชน์แก่ประชาชนและภาคธุรกิจ (initiate high-level process and service innovation for wider public and citizen benefit)
6.3 การมุ่งเน้นประสิทธิผล ห่วงองค์กร และผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ประเทศ (Operational effectiveness)	การจัดการเครือข่ายและการเสริมสร้างประเด็นที่ตอบสนองความสามารถในการแข่งขัน (Manage networks and co-operations for competitiveness)	การเตรียมการเชิงรุกเพื่อลดผลกระทบจากความเสี่ยง การเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับเหตุการณ์ (Proactive preparation for risk mitigation and business continuity plan)	บูรณาการกระบวนการต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์และผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม และความยั่งยืน (Integration of internal and external processes to achieve wider impact on SDG and key strategic issues)

ภาพที่ 7 หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป้าหมาย : เพื่อให้หน่วยงานสามารถกำหนดตัวชี้วัดสำคัญซึ่งสอดคล้องกับการปฏิบัติการในหมวด กระบวนการทั้ง 6 หมวด สะท้อนความสามารถในการปรับสู่ระบบราชการ 4.0 และตอบสนองยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และยุทธศาสตร์ประเทศ สร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผลกับกระบวนการเพื่อหาแนวทางสร้างนวัตกรรมในการแก้ไขปัญหา ปรับปรุงองค์การทั้งในระดับปฏิบัติการ และในระดับองค์การ ที่ส่งผลให้ผลลัพธ์มีโอกาสบรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย⁵

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ		ตัววัดของผลลัพธ์ควรสะท้อนผลการดำเนินการของส่วนราชการในมิติต่าง ๆ เป็นตัววัดสำคัญที่บอกถึงผลที่เกิดขึ้น มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลกับการดำเนินการในหมวดต่าง ๆ มีการตั้งค่าเป้าหมายท้าทาย และประสิทธิผลของการบรรลุเป้าหมาย		
		Basic ผลลัพธ์ดีกว่าเป้าหมาย < 5 %	Advance ผลลัพธ์ดีกว่าเป้าหมาย = 5% - 10%	Significance ผลลัพธ์ดีกว่าเป้าหมาย > 10%
7.1 ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ		<ul style="list-style-type: none"> - ตัววัดตามภารกิจหลัก/สารรับรองการปฏิบัติการ* - ผลการปรับปรุงการดำเนินการตามกฎหมาย 	<ul style="list-style-type: none"> - ตัววัดตามแผนยุทธศาสตร์ - การบรรลุนโยบายและแผนรัฐบาล/แผนบูรณาการกลุ่มจังหวัด 	
7.2 ด้านผู้รับบริการและประชาชน		<ul style="list-style-type: none"> - ความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าหลัก - การแก้ไขเรื่องร้องเรียน - เครือข่ายความร่วมมือ* (หน่วยนโยบาย) (ร้อยละความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรม ที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือของเครือข่าย)** 	<ul style="list-style-type: none"> - นวัตกรรมการปรับปรุงการบริการ* (หน่วยบริการ) (ร้อยละของการให้บริการที่ปรับสู่ดิจิทัลเต็มรูปแบบ)** 	
7.3 ด้านบุคลากร		<ul style="list-style-type: none"> - นวัตกรรมที่เกิดจากบุคลากร - การเรียนรู้และการพัฒนา* - (ดัชนีการพัฒนาศมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากร (digital capability)** (ผลประเมินของ สพร.) 	<ul style="list-style-type: none"> - ความก้าวหน้าและการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่ง - ผลลัพธ์ความผูกพันของบุคลากร 	
7.4 ด้านการเป็นต้นแบบ		<ul style="list-style-type: none"> - รางวัลที่หน่วยงานของรัฐได้รับจากองค์กรภายนอก - รางวัลที่ได้รับจากจากหน่วยงานภายในระดับกรมและระดับกระทรวง 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลจากการนำ Best practice ไปขยายผลภายใน - ตัววัดการจัดอันดับในระดับนานาชาติที่เพิ่มขึ้น - ผลการประเมินจากองค์กรภายนอกในด้านต่าง ๆ 	
7.5 ด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม		<ul style="list-style-type: none"> - ผลกระทบการดำเนินการในภารกิจหลักที่มี สามารถวัดผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อ <ul style="list-style-type: none"> • ด้านเศรษฐกิจ • ด้านสังคม • ด้านสาธารณสุข • ด้านสิ่งแวดล้อม 	<ul style="list-style-type: none"> - การบรรลุผลด้วยตัวร่วม 	
7.6 ด้านประสิทธิผล การจัดการกระบวนการ		<ul style="list-style-type: none"> - ต้นทุนที่ลดลงในภาพรวม - นวัตกรรมการปรับปรุงกระบวนการ* (ร้อยละของการปรับปรุงกระบวนการไปเทคโนโลยี)** - ประสิทธิภาพของกระบวนการ* (Open Data**, Digitized Data)** 	<ul style="list-style-type: none"> - ประสิทธิภาพการเชื่อมโยงและบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่มีมิติต่าง ๆ 	

ภาพที่ 8 หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

เงื่อนไขความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0

รัฐบาลใช้โมเดลการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม เพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน ทำให้ระบบราชการแบบเดิม ต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดระบบวิธีการทำงานใหม่สู่ระบบราชการ 4.0 เพื่อพลิกโฉม (transform) การทำงานที่ต้องยึดหลักธรรมาภิบาล สามารถเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจและเป็นที่ยิ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริง (Credible and Trusted Government) ตามกรอบแนวทางที่มีองค์ประกอบภาพที่ 9 ดังนี้



ภาพที่ 9 ระบบราชการ 4.0

1. ระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน (Open & Connected Government)
2. ระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen - Centric Government)
3. หน่วยงานของรัฐมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government)

ฉะนั้น ความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 ดังกล่าว ต้องอาศัย กลไกสำคัญอย่างน้อย 3 เรื่อง ได้แก่

1. การผสมผสานพลังทุกภาคส่วน ระหว่างภาครัฐ เอกชน และภาคส่วนอื่น ๆ ใน สังคม (Collaboration) เป็นการยกระดับการทำงานให้สูงขึ้นไปกว่าการประสานงานกัน (Coordination) หรือทำงานด้วยกัน (Cooperation) ไปสู่การร่วมมือกัน (Collaboration) อย่างแท้จริง โดยจัดระบบให้มีการวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ที่ต้องการร่วมกัน มีการระดมและนำเอาทรัพยากรมาแบ่งปันและใช้ประโยชน์ร่วมกัน มีการยอมรับความเสี่ยงและรับผิดชอบต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้นร่วมกัน โดยมุ่งทำงานแบบ บูรณาการให้เกิดความเชื่อมโยงประสานสอดคล้องกัน

2. การสร้างนวัตกรรม (Innovation) เป็นการคิดค้นและแสวงหาวิธีการหรือ แนวทาง (Solutions) ใหม่ ๆ อันจะเกิดผลกระทบมหาศาล (Big Impact) เพื่อปรับปรุง และออกแบบการให้บริการสาธารณะและนโยบายสาธารณะ ให้สามารถตอบโจทย์ความ ท้าทายของประเทศหรือตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ อันแปรผันไปตามสภาพพลวัตของการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยรูปแบบห้องปฏิบัติการ (Government Lab/ Public Sector Innovation Lab) และใช้กระบวนการความคิด เชิงออกแบบ (Design Thinking) ในลักษณะที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อสร้าง ความเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกนึกคิด (Empathize) ก่อนจะสร้างจินตนาการ (Ideate) พัฒนาต้นแบบ (Prototype) ทำการทดสอบปฏิบัติจริงและขยายผลต่อไป หรือเป็นการ นำศาสตร์พระราชาวาด้วย “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” มาประยุกต์ใช้ทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ หรือบริการ นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมการบริหาร การปรับเปลี่ยนกระบวนการ ทำงานโดยการสร้างกรอบความคิด เช่น กระบวนการคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Thinking) กระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) และกระบวนการคิดเชิงระบบ (System Thinking) เป็นพื้นฐานสำคัญ สำหรับการสร้างเสริมสมรรถนะของข้าราชการ รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมต่อการพัฒนาและขับเคลื่อนไปสู่องค์กรนวัตกรรม

3. การปรับเข้าสู่การเป็นดิจิทัล (Digitization/Digitalization) เป็นการ ผสมผสานกันของการจัดเก็บ และประมวลข้อมูลผ่านการประมวลผลแบบกลุ่มก้อนเมฆ (Cloud Computing) อุปกรณ์ประเภทสมาร์ทโฟน (Smart Phone) และการทำงาน

ร่วมกันผ่านเครื่องมือต่าง ๆ (Collaboration Tools) ทำให้สามารถติดต่อกันได้อย่างทันทีทันใด (Real Time) ไม่ว่าจะอยู่ที่ใด และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่สลับซับซ้อนต่าง ๆ โดยเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของประชาชน เกิดผลกระทบอย่างสูงและมีความคาดหวังต่อการให้บริการของทางราชการ ที่จะต้องดำเนินการในทุกเวลา ทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์ และทุกช่องทาง ได้อย่างมั่นคง ปลอดภัย และประหยัด ในส่วนของข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของรัฐต้องได้รับการปรับเปลี่ยนกระบวนกรทางความคิด (Mindset) ให้ตนเองมีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ (Public Entrepreneurship) เพิ่มทักษะให้มีสมรรถนะที่จำเป็นและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตน อันจะช่วยทำให้สามารถแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) เพื่อสร้างคุณค่า (Public Value) และประโยชน์สุขให้แก่ประชาชน

ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 1 พ.ค. 61 กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐพัฒนาองค์การสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 โดยมอบหมายให้สำนักงาน ก.พ.ร. ทำหน้าที่ส่งเสริมและดำเนินการตรวจรับรองสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาเกณฑ์การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) เพื่อเป็นกรอบในการพัฒนา ส่งเสริม และยกระดับหน่วยงานภาครัฐสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 โดยอาศัยหลักการและแนวทาง 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) หน่วยงานประเมินตนเอง 2) วิเคราะห์จุดที่ต้องปรับปรุง 3) กำหนดแผนการพัฒนา 4) นำแผนไปสู่การปฏิบัติ และ 5) วัดผลการปรับปรุง

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อประเมินส่วนราชการตามเกณฑ์ ทั้ง 7 หมวด รวม 1000 คะแนน รวมถึงข้อกำหนดของเกณฑ์ PMQA ทั้งในกระบวนการรับรองการทำงานขั้นพื้นฐานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554 (ระดับการพัฒนาที่ 250 - 275 คะแนน) และใช้เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศรายหมวดตามแนวทางการสมัครรางวัล ตามความสมัครใจและความพร้อมของส่วนราชการ (ระดับ 300 คะแนนขึ้นไป) แต่ทั้งสองแนวทางยังมีแนวคิดในเชิงตั้งรับ (Reactive) จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเชื่อมโยงแนวคิดการพัฒนาองค์การไปสู่การบูรณาการกับทิศทางการพัฒนาและยุทธศาสตร์ของประเทศ รวมทั้งการเร่งให้เกิดการปรับปรุงผ่านกลไกของการสร้างนวัตกรรม ท้าทายองค์การและการปรับตัวให้เข้าสู่ยุคเทคโนโลยีดิจิทัล ปรับการดำเนินการจากแนวคิดแบบตั้งรับไปสู่การทำงานเชิงรุก (Proactive)

และการสร้างนวัตกรรมสู่ประสิทธิผลและตอบสนองการพัฒนาประเทศ (Effective & Innovative) สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ออกแบบเครื่องมือการประเมินสถานะองค์การในการเป็นระบบราชการ 4.0 หรือ PMQA 4.0 เป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินเพื่อตอบสนองพันธกิจตามหน้าที่ส่วนราชการ และเชื่อมโยงสู่ยุทธศาสตร์และผลลัพธ์ด้านการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เพื่อตั้งเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ท้าทาย โดยมีระดับการพัฒนา 3 ระดับ คือ

1. ระดับพื้นฐาน (Basic) มีผลประเมินเทียบเท่า 300 - 399 คะแนน
2. ระดับก้าวหน้า (Advance) มีผลประเมินเทียบเท่า 400 - 469 คะแนน
3. ระดับพัฒนาจนเกิดผล (Significance) มีผลประเมินเทียบเท่า 470 - 500 คะแนน



ภาพที่ 10 ระดับของการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

โดยแนวคิดระดับการพัฒนา 3 ระดับ อาจอธิบายเชื่อมโยงกับมิติต่าง ๆ ของระบบราชการ 4.0 ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 มิติของการพัฒนาในแต่ละระดับสู่ระบบราชการ 4.0

หัวข้อ	พื้นฐาน/Basic (Systematic)	ก้าวหน้า/Advanced (Proactive)	เกิดผล/Excellence (Effective & innovative)
การสานพลัง Collaboration	ความร่วมมือ Cooperation	การบูรณาการ Integration	การค้นหาคำตอบจากการร่วมมือร่วมใจทุกภาคส่วน Collective Solution
นวัตกรรม Innovation	นวัตกรรมของกระบวนการทำงาน Internal Processes	นวัตกรรมของบริการ/ผลผลิต สู่ประชาชน Services /outputs	นวัตกรรมด้านนโยบายที่เกิดผลกระทบสูง Policy/outcomes
การปรับสู่ดิจิทัล Digitalization	ดิจิทัลเพื่อการจัดการสำนักงาน และการสื่อสาร Collection of data & communication	กระบวนการตั้งแต่ต้นน้ำจรดปลายน้ำ Citizen experience End to end process	บูรณาการและเชื่อมโยงด้วยดิจิทัลให้เกิดผล Integrated and connectedness
ลูกค้า Customer	คุณภาพการบริการและความพึงพอใจ Service quality and customer satisfaction	บริการเชิงรุก สร้างความผูกพัน Proactive services CRM	การบริการที่ออกแบบเฉพาะราย Personalized services Individual service
กระบวนการ Process	กระบวนการทำงานที่ได้มาตรฐาน Standardization	การปรับปรุงจากการใช้ข้อมูล Data-driven improvement	การปรับปรุงในทุกส่วนและสร้างความเป็นเลิศ Integrated process improvement Operational excellence
บุคลากร People	ค่านิยมตามระเบียบสั่งการจากบน Rule-base Responsive Top-down	โปร่งใส เป็นมืออาชีพ ทำงานร่วมสายงานอื่น Integrity Professional Tran-disciplinary	แก้ปัญหา กล้าคิดริเริ่ม มีจิตสำนึกของความเป็นเจ้าของกิจการ Problem solvers Initiative Entrepreneurships
ภาวะผู้นำ Leadership	ประสิทธิภาพของการนำ Effective leadership	ผูกพัน ใส่ใจ ทุ่มเทละเอียด Actively engaged Pay attention to details	ผู้นำที่มีทักษะการนำในยุคใหม่ 21 st century leadership
ผลลัพธ์ Results	การบรรลุเป้าหมายของส่วนงาน Organization	การบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม Sector	การบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ประเทศ National strategy

ระดับพื้นฐาน เป็นการดำเนินงานที่เป็นระบบในเชิงตั้งรับ (Reactive) คือ ปฏิบัติงานตามหน้าที่และระเบียบปฏิบัติ, ระดับก้าวหน้า เป็นการดำเนินงานในเชิงรุก (Proactive) คือ คิดและวิเคราะห์ก่อนที่จะปฏิบัติงาน และมีการคาดเดาเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า และระดับเกิดผล (การพัฒนาต่อเนื่อง) เป็นการดำเนินการที่มีประสิทธิผล และมีนวัตกรรม (Effective & Innovative) คือ คิดเป็น คิดเก่ง คิดเชื่อมโยงและบูรณาการให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิผลและเกิดนวัตกรรม⁵

ความสอดคล้องของการพัฒนาผลการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติราชการของกองทัพบก เพื่อไปสู่ระบบราชการ 4.0 กับยุทธศาสตร์และกฎหมายต่าง ๆ

1. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 - 2580) ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีเป้าหมาย คือ ภาครัฐมีวัฒนธรรม การทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม ตอบสนองความต้องการประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส ภาครัฐมีขนาดเล็กกระทัดรัด พร้อมปรับตัวให้ทัน

ต่อการเปลี่ยนแปลง ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลดการทุจริต และประพฤติมิชอบ และกระบวนการยุติธรรม เป็นไปเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมของประเทศ และสอดคล้องประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการ และให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส หน่วยงานของรัฐต้องร่วมมือ และช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ มีระบบการบริหารจัดการ ที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สร้างประโยชน์สุขแก่ประชาชน⁶

2. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็น 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ มุ่งเน้นการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการบริการภาครัฐให้มีความทันสมัยทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ ตอบสนองความต้องการของประชาชน และสามารถแก้ไขปัญหาที่มีอยู่อย่างเป็นลำดับขั้นตอน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพของภาครัฐให้เกิดความเชื่อมโยงและบูรณาการเป้าหมายยุทธศาสตร์ สามารถติดตามประเมินผลได้อย่างครอบคลุม รวมทั้งผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ⁷

3. แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) กองทัพบก ตามบทบัญญัติพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่กำหนดให้ทุกหน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดย กองทัพบก มีความมุ่งหมายหลักในการจัดเตรียม และเสริมสร้างกำลังของกองทัพบกให้มีขีดความสามารถและความพร้อมในการป้องกันราชอาณาจักร และใช้กำลังตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหมรวมทั้งสามารถสนับสนุนภารกิจของกระทรวงกลาโหม และรัฐบาล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนเป็นที่พึ่งของประชาชนในทุกโอกาส และตอบสนองต่อเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติในภาพรวม⁸

4. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 9 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการและต้องมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานที่คณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการกำหนด และมาตรา 12 เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ อาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อกำหนดมาตรการ การกำกับ การปฏิบัติราชการ โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร หรือโดยวิธีการอื่นใด เพื่อแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ⁹

5. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยสอดคล้องกับแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 หมายความว่า 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน¹⁰

6. มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2561 เรื่องการกำหนด หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพิ่มเติม โดยอาศัยอำนาจตามความ ในมาตรา 50 แห่ง พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมือง ที่ดี พ.ศ.2546 “เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าในเชิง ภารกิจของรัฐ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หรือ สำนักงาน ก.พ.ร. โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี อาจกำหนดให้ส่วนราชการต้องปฏิบัติใดนอกเหนือ จากที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกานี้” โดยมีสาระสำคัญ คือ ให้ระบบราชการที่เปิดกว้าง และเชื่อมโยงถึงกัน กับระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีขีดสมรรถนะสูง และทันสมัย¹¹

ปัญหาและอุปสรรคของผลการประเมินการปฏิบัติราชการของกองทัพบก โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0)

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชา และเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก จำนวน 10 นาย¹² เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของผลการประเมิน การปฏิบัติราชการของกองทัพบกไปสู่ระบบราชการ 4.0 โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) สรุปได้ ดังนี้

1. การดำเนินการขับเคลื่อนการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 ของกองทัพบก ยังไม่มีคณะกรรมการในการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน เพื่อให้กองทัพบก สามารถเป็นระบบราชการ 4.0

2. ข้อมูลที่ใช้ตอบประเด็นการประเมินแต่ละหมวดยังไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ หรือไม่มีการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด รวมทั้งขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลใช้ระยะเวลานาน หรืออาจไม่เสร็จตาม ระยะเวลาที่กำหนด เนื่องจากกองทัพบกเป็นหน่วยที่มีการจัดโครงสร้างขนาดใหญ่ มีหน่วยขึ้นตรง จำนวนมาก และมีภารกิจที่หลากหลาย อีกทั้งหน่วยยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจ และขาด บุคลากร ในการดำเนินงานเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) และการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 ทำให้ข้อมูลบางรายการได้มาไม่ครบถ้วน เมื่อสำนักงาน ก.พ.ร. ดำเนินการตรวจผลการประเมิน ทำให้กองทัพบก มีผลคะแนน ได้ไม่เป็นตามเป้าหมาย

3. การตีความข้อกำหนดตามแบบประเมิน PMQA ในแต่ละหมวดตามภารกิจ ของ กองทัพบก มีความอธิบายเป็นภาษาศัพท์วิชาการทำให้ผู้ทำข้อมูลตอบคำถามไม่ตรง ตามประเด็น

4. การดำเนินงานพัฒนาระบบราชการไปสู่ระบบราชการ 4.0 ผู้บังคับบัญชา หน่วยที่ดำเนินการและเจ้าหน้าที่ ไม่ให้ความสำคัญ เนื่องจากไม่เห็นถึงประโยชน์ในการเป็น ระบบราชการ 4.0

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

เพื่อหาแนวทางยกระดับการบริหารจัดการภาครัฐของกองทัพบก สู่การเป็น ระบบราชการ 4.0 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 (PMQA 4.0) ผู้วิจัย จึงได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงยุทธศาสตร์ของผู้ปฏิบัติงานพัฒนาระบบราชการ ของสำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก จากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการใช้ PESTEL และ สภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้ 7S Mckinsey เพื่อหาแนวทางการพัฒนาผลการประเมิน สมรรถนะกองทัพบก ไปสู่ระบบราชการ 4.0 ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกโดยการใช้ PESTEL

1.1 Politics : P จากยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบ การบริหารจัดการภาครัฐ ทำให้ กองทัพบก มีโอกาสในการปรับองค์กรให้มีความทันสมัย สามารถพัฒนาคนและพัฒนากระบวนการ วิธีการทำให้ให้มีประสิทธิภาพ สามารถสร้างสิ่งใหม่

ในการพัฒนากองทัพบก แต่เนื่องจากอุปสรรคการดำเนินการในเรื่องการเมืองของประเทศไทย ยังไม่มีเสถียรภาพ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างภายในกองทัพบก การดำเนินการในบางเรื่องอยู่ในขั้นตอนของการเสนอเรื่องเพื่อดำเนินการตามนโยบาย แต่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล อาจถูกให้ชะลอโครงการของรัฐบาลก่อนหน้านี้เสมอ

1.2 Economic : E สภาพเศรษฐกิจของไทยมีแนวโน้มดีขึ้นจากสถานการณ์ COVID-19 ทั้งนี้ กองทัพบก มีข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณที่ได้รับจากรัฐบาลลดลงจาก สภาวะเศรษฐกิจโลกที่ผันผวน, รายรับของประเทศลดลง จากการเก็บภาษีไม่ได้ตามเป้า, การใช้จ่ายงบประมาณการแก้ปัญหาโรคอุบัติใหม่และโรคอุบัติซ้ำ รวมทั้ง สงครามรัสเซีย-ยูเครน และ อิสราเอล-ฮามาส ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนากองทัพบกไม่เป็นไปตามแผนพัฒนากองทัพบก ที่กำหนดไว้

1.3 Social : S กองทัพบก เป็นหน่วยงานที่ได้รับความเชื่อมั่นจากสังคม และประชาชน ด้านความมั่นคง การพัฒนาประเทศ และการช่วยเหลือประชาชน แต่เนื่องจาก ปัจจุบันกระแสสังคมและการเผยแพร่ข้อมูลที่มีอย่างรวดเร็ว รวมทั้งข้อมูลที่ไม่ได้ผ่านการ ตรวจสอบข้อเท็จจริง อาจส่งผลต่อภาพลักษณ์ของกองทัพบก รวมทั้งปัญหาสังคมที่เสื่อมโทรม ได้แก่ ยาเสพติด การพนัน บ่อนและอาชญากรรม ที่อาจมีกำลังพลส่วนน้อยเข้าไปเกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นความเสี่ยงต่อภาพลักษณ์ของกองทัพบก ให้ถูกมองไปในทางลบ ทำให้การปฏิบัติงาน ของกองทัพบกเป็นไปด้วยความยากลำบากและถูกขัดขวางจากกลุ่มผู้มีอิทธิพลหรือจาก ประชาชนที่เสียผลประโยชน์

1.4 Technology : T ปัจจุบัน กองทัพบก มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อได้ข้อมูลที่ทันสมัย สามารถลดระยะเวลาการทำงานได้มากขึ้น แต่เนื่องจาก กองทัพบก เป็นหน่วยงานด้านความมั่นคง จึงต้องเฝ้าระวังภัยคุกคามทางไซเบอร์ การ รบภ.ข้อมูลข่าวสาร ที่เป็นความลับของราชการ ที่อาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของประเทศไทย

1.5 Environment : E ปัญหาสภาวะแวดล้อมในปัจจุบัน ทำให้บทบาท ของกองทัพบก เป็นหน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุนการแก้ปัญหาในด้านการ บรรเทาสาธารณภัย การแก้ปัญหาฝุ่นละออง PM 2.5 รวมทั้งปัญหาสภาวะแวดล้อมอื่นๆ

ร่วมกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจากปัญหาสถานะแวดล้อมที่มีมากขึ้น ทำให้ กงทพบก มีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากยิ่งขึ้นภายใต้งบประมาณและกำลังพลเท่าเดิม

1.6 Legal : L พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2562 รวมทั้งเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) ทำให้ กงทพบก มีโอกาสในการปรับปรุงองค์กรให้มีความทันสมัย สามารถพัฒนาคน พัฒนาระบบงาน และวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ แต่ปัจจุบันปริมาณงานตามนโยบายมีจำนวนมาก ทำให้ปริมาณงานไม่สมดุลกับปริมาณคน กำลังพลมีภาระงานหลายหน้าที่ ทำให้ไม่มีเวลาวางแผนการดำเนินงานเชิงรุก รวมทั้ง กงทพบก ยังขาดกำลังพลที่มีองค์ความรู้ด้านการพัฒนาระบบราชการ

2. การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในโดยใช้ 7S Mckinsey

2.1 Strategy (กลยุทธ์) กงทพบก เป็นองค์กรที่มียุทธศาสตร์การป้องกันเชิงรุก โดยได้จัดทำแผนการปฏิบัติราชการประจำปี แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาหน่วยงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ รวมทั้ง กงทพบก มีการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยที่มีกรอบและทิศทางการทำงานที่ชัดเจน มีความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว อย่างไรก็ตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของกงทพบก เป็นเชิงพรรณนาไม่สามารถจับต้องหรือนำปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแต่ละปี ยังไม่แสดงผลสัมฤทธิ์ได้อย่างชัดเจน และยังขาดการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้กำลังพลได้เข้าใจกลยุทธ์ไปในทิศทางเดียวกัน

2.2 Structure (โครงสร้างองค์กร) กงทพบก มีการจัดโครงสร้างของหน่วยงานที่ครอบคลุมต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย เป็นหน่วยงานที่มีระเบียบวินัย มีระบบสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เป็นรูปธรรมสามารถตอบสนองต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีหน่วยงานกระจายอยู่ตามพื้นที่ต่างๆ ทั่วประเทศ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว แต่เนื่องจากในปัจจุบันภารกิจด้านความมั่นคงมีหลายมิติและมีความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปัจจุบัน ทำให้เกิดกระทบต่อการปฏิบัติงานของกงทพบก ซึ่งมีโครงสร้างการจัดหน่วยแบบเฉพาะกิจทำให้ต้องมีการปรับอัตราการจัดและยุทโธปกรณ์ตลอดเวลาและยากต่อการวางแผนเสริมสร้างหน่วยงานในระยะยาว

2.3 System (ระบบ/กระบวนการในการทำงาน) กองทัพบก มีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบมีความสัมพันธ์กันในแต่ละส่วนงาน รวมทั้งมีระบบการตรวจสอบและควบคุมการปฏิบัติงานในทุกระดับ ซึ่งช่วยให้เกิดความรอบคอบ ส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แต่กองทัพบก ยังขาดระบบการบันทึกเทคนิคความรู้และประสบการณ์ของกำลังพลที่เชี่ยวชาญ รวมทั้งขาดระบบการจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรม ส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และขาดความต่อเนื่องเมื่อต้องส่งต่องานหรือการสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ รวมทั้ง การดำเนินการเพื่อขับเคลื่อนให้ กองทัพบก เป็นระบบราชการ 4.0 ยังไม่มีการกำหนดนโยบายและแบ่งมอบความรับผิดชอบที่ชัดเจน

2.4 Staff (การจัดการบุคลากร) กำลังพลของกองทัพบก มีแนวทางการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของความถูกต้องตามแบบแผน โดยยึดถือกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัด รวมทั้งกำลังพลในหน่วยงานมีความรักสามัคคี มีระเบียบวินัย เชื่อฟังผู้บังคับบัญชา และมีการดูแลกันทั้งในระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ปัญหาอย่างหนึ่ง ของการบริหารจัดการกำลังพล คือการที่กองทัพบกมีการบรรจุกำลังพลไม่ตรงกับสายงานเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะตำแหน่งที่มี ชกท. เฉพาะ จึงทำให้ขาดกำลังพลที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว รวมทั้งการบริหารจัดการและการควบคุมการสนับสนุนกำลังพลช่วยราชการ นอกหน่วยนั้น ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างครอบคลุมเป็นภาพรวม ทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนกำลังพลปฏิบัติงานในหน่วย

2.5 Skill (ทักษะ) กำลังพลส่วนใหญ่ของกองทัพบก มีทักษะความชำนาญในงานตามหน้าที่ เนื่องจากมีประสบการณ์และมีความรู้ความสามารถ ตั้งใจทำงานสูง และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมทั้ง กองทัพบกมีหลักสูตรฝึកศึกษาทั้งภายในและภายนอก กองทัพบก เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับกำลังพลทุกระดับ แต่เนื่องจากการปฏิบัติงานของกองทัพบก ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เกิดจากการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ยังไม่ชัดเจน และขาดการปรับปรุงให้ทันสมัย

2.6 Style (รูปแบบการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำของผู้บริหาร) กำลังพลกองทัพบก มีความรักความสามัคคี และมีการดูแลกัน ทั้งในระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นองค์กรที่มีระเบียบวินัย ผู้บังคับบัญชาสามารถกำหนดทิศทางการพัฒนากองทัพบกได้ชัดเจน และรับฟังความคิดเห็นผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งปัจจุบัน

กองทัพบก ให้ความสำคัญกับระบบอาวุโสเป็นหลักในการพิจารณาเลื่อนยศหรือตำแหน่งมากกว่าผลการปฏิบัติงาน ทำให้กำลังพลบางส่วนขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งกองทัพบกยังไม่สามารถจัดสรรที่นั่งการศึกษาให้กับกำลังพลที่มีความต้องการศึกษาในหลักสูตรได้ครบทุกนาย

2.7 Shared Value (วัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยม) กำลังพลกองทัพบกมีความภาคภูมิใจในเกียรติยศศักดิ์ศรีของหน่วยที่มีมาอย่างยาวนาน มีสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ ปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด แต่เนื่องจากกองทัพบกยังขาดความเชื่อมั่นและทัศนคติเกี่ยวกับทิศทางในการพัฒนาระบบราชการของกองทัพบก ไปสู่ระบบราชการ 4.0 ทำให้นโยบายการดำเนินงานยังไม่มี ความชัดเจน

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยใช้ TOWS Matrix

เพื่อหาแนวทางการพัฒนาผลการประเมินสมรรถนะของกองทัพบก ไปสู่ระบบราชการ 4.0 หลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยการใช้ 7S Mckinsey ทำให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อน รวมทั้งวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยการใช้ PESTEL ทำให้ทราบ โอกาสและอุปสรรค จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วย TOWS Matrix โดยจับคู่กันระหว่างสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ได้กลยุทธ์ออกมา 4 รูปแบบคือ

3.1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)

3.1.1 กองทัพบก มีแผนปฏิบัติราชการระยะสั้นและระยะยาว โดยมีการกำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติงานที่ชัดเจนสามารถใช้เป็นโอกาสในการพัฒนาองค์กร พัฒนาคน และพัฒนากระบวนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.2 กองทัพบก เป็นองค์กรที่มีระเบียบวินัย มีระบบสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เชื้อเพลิงผู้บังคับบัญชา จึงเป็นโอกาสในการขับเคลื่อนงานพัฒนาระบบราชการของกองทัพบก ให้เป็นไปตามแผนอย่างเป็นรูปธรรม

3.1.3 กำลังพลส่วนใหญ่ของกองทัพบก มีทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ และมีประสบการณ์ความรู้ในการทำงาน สามารถใช้เป็นโอกาสในการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

3.1.4 กองทัพบก เป็นหน่วยงานที่ได้รับการยอมรับในศักยภาพด้านความมั่นคง สามารถใช้เป็นโอกาสในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านความมั่นคงกับส่วนราชการอื่น

3.1.5 กองทัพบก มีการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานพัฒนาระบบราชการในสถาบันวิชาการต่าง ๆ จึงเป็นโอกาสให้กำลังพลของกองทัพบก ได้สร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานด้านพัฒนาระบบราชการ

3.2 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)

3.2.1 กองทัพบก ได้รับการกีดในการสนับสนุนการปราบปรามยาเสพติด แรงงานต่างด้าว อาจถูกโจมตีหรือการให้ข้อมูลเท็จจากกลุ่มผู้มีอิทธิพลหรือผู้เสียผลประโยชน์ เพื่อให้ภาพลักษณ์ของกองทัพบกเสียหาย ควรจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์ภารกิจของกองทัพบก เพื่อชี้แจงข้อเท็จจริงให้ประชาชนทราบอย่างทั่วถึง

3.2.2 ปัญหาการขาดแคลนกำลังพลปฏิบัติงานภายในหน่วย เนื่องจากมีกำลังพลช่วยราชการนอกหน่วยเพิ่มมากขึ้น ควรสร้างแรงจูงใจเพื่อสนับสนุนให้กำลังพลที่ปฏิบัติงานในหน่วย

3.2.3 กองทัพบก มีหน่วยงานรับผิดชอบงานด้านพัฒนาระบบราชการ แต่ยังไม่มีการกำหนดนโยบายและแบ่งมอบความรับผิดชอบที่ชัดเจน ควรเพิ่มขีดความสามารถของคณะทำงานดำเนินการในการขับเคลื่อนงานพัฒนาระบบราชการของกองทัพบก รวมทั้งมีจำนวนกำลังพลที่มีความรู้ ความสนใจในเรื่องการพัฒนาระบบราชการน้อย ต้องเร่งส่งเสริมการเรียนรู้เรื่องการพัฒนาการให้มากขึ้น

3.3 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)

3.3.1 กองทัพบก มีกำลังพลที่มีประสบการณ์ในการทำงาน และมีความรู้ ความสามารถ แต่เนื่องจากกองทัพบกต้องรับผิดชอบงานด้านการแก้ปัญหาสถานะแวดล้อมอื่น ๆ ร่วมด้วย ทำให้กำลังพลไม่มีเวลาในการพัฒนางานประจำที่รับผิดชอบ

3.3.2 กองทัพบก มีระบบการตรวจสอบ และการควบคุมการปฏิบัติงานในทุกกระดับ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความโปร่งใส และบรรลุล่วงวัตถุประสงค์ แต่เนื่องจาก

ในปัจจุบันผู้ที่เสียผลประโยชน์จากการปฏิบัติงานของกองทัพบกให้ข้อมูลที่เป็นเท็จเพื่อโจมตีการทำงานของกองทัพบก

3.3.3 กองทัพบก มีหน่วยงานกระจายอยู่ตามพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศ ทำให้มีบทบาทในการแก้ปัญหาในด้านการบรรเทาสาธารณภัย หรือภัยพิบัติอื่น ๆ แต่รัฐบาลให้การสนับสนุนงบประมาณไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

3.4 กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)

3.4.1 กองทัพบก ยังขาดระบบการบันทึกเทคนิคความรู้จากประสบการณ์ของกำลังพลที่เชี่ยวชาญในการทำงาน รวมทั้งยังขาดระบบการจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรม ควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน

3.4.2 กำลังพลกองทัพบกยังขาดความเชื่อมั่น และทัศนคติเกี่ยวกับงานพัฒนาระบบราชการ ทำให้ไม่มีเวลาในการเรียนรู้และวางแผนการทำงานเพื่อพัฒนากองทัพบก

3.4.3 หลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนยศหรือตำแหน่ง ยังไม่มีความชัดเจน (ยึดอาวุโสเป็นหลัก หรือผลการปฏิบัติงาน) ควรต้องกำหนดมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจน เพื่อนำมาใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ

จากการกำหนดกลยุทธ์ทั้งหมดของ TOWS Matrix ผู้วิจัยได้เลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการเพิ่มสมรรถนะผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการสู่ระบบราชการ 4.0 ของกองทัพบก คือ การใช้กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) โดยได้จากการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) และโอกาส (Opportunities) มาพิจารณาร่วมกัน พบว่าหน่วยในกองทัพบก มีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ มีระบบการตรวจสอบและควบคุมการปฏิบัติงานในทุกระดับ ส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สำหรับด้านกำลังพลมีการปฏิบัติงานโดยยึดถือกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัด รวมทั้งกำลังพลส่วนใหญ่ของกองทัพบก มีทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย สามารถใช้เป็นโอกาสในการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มศักยภาพระบบราชการของกองทัพบกให้ทันสมัย โดยสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

และการสื่อสารที่ทันสมัย ให้การบริหารราชการแผ่นดินมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว โปร่งใส ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลของกองทัพได้

แนวทางการพัฒนาผลการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติราชการของกองทัพบก ไปสู่ระบบราชการ 4.0

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงยุทธศาสตร์ของผู้ปฏิบัติงานพัฒนาระบบราชการของกองทัพบก ผู้วิจัยมีความเห็นว่าแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาผลการประเมินสถานะการปฏิบัติราชการของกองทัพบก ไปสู่ระบบราชการ 4.0 ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงต้องให้ความสำคัญกำลังพลและทุกภาคส่วนให้มีความเข้าใจการพัฒนาระบบราชการของกองทัพบกไปสู่ระบบราชการ 4.0 โดยสร้างความร่วมมือ การดำเนินการและกลไกในการประสานความร่วมมือ การทำงานระหว่างกันในลักษณะของเครือข่าย ผลักดันให้เกิดการปรับปรุงงานที่มากขึ้นโดยการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย เพื่อผลักดันผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งผู้บังคับบัญชาต้องสร้างแรงจูงใจและให้ความสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ สู่ระบบราชการ 4.0 อย่างจริงจัง ด้วยการชมเชย, การให้รางวัลหรือค่าตอบแทน และการสนับสนุนให้กำลังพลที่มีคุณภาพเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อให้กำลังพลเห็นถึงประโยชน์ในการเป็นระบบราชการ 4.0

2. เพิ่มขีดความสามารถของคณะทำงานดำเนินการในการขับเคลื่อนงานพัฒนาระบบราชการของกองทัพบก โดยกำหนดให้ประธานคณะทำงานเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นสูง และแบ่งมอบความรับผิดชอบให้กับ กรมฝ่ายเสนาธิการกำกับดูแลตามเกณฑ์การประเมินในหมวดกระบวนการ 1 - 6 เพื่อให้มองเห็นภาพการทำงานทั้งหมดของกองทัพบก และสามารถดำเนินการเป็นไปตามแผนอย่างเป็นรูปธรรม

3. สำนักงานปลัดบัญชาชีพกองทัพบก ในฐานะกรมฝ่ายเสนาธิการผู้รับผิดชอบดำเนินการด้านการพัฒนาระบบราชการของกองทัพบก และหน่วยในกองทัพบก ต้องพัฒนาบุคลากรให้สามารถดำเนินการจัดทำงานในด้านพัฒนาระบบราชการ และให้มีความรู้เกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด โดยจัดอบรมให้ความรู้แก่กำลังพลที่บรรจุ/ปรับย้ายเข้ามาใหม่ พัฒนาทักษะเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่เดิมแล้ว, การจัดทำคู่มือออนไลน์ที่เข้าถึงง่าย และการอบรมส่งเสริมความรู้

ในการทำงานแบบ Work from anywhere เพื่อให้หน่วยต่าง ๆ ใช้เป็นแนวทางในการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 และจัดทำแผนพัฒนาองค์การของหน่วยรวมทั้ง สร้างเครือข่ายติดต่อกับหน่วยต่างๆ สำหรับประสานขอข้อมูล เพื่อลดขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลและได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน สามารถส่งข้อมูลต่อสำนักงาน ก.พ.ร. ตามระยะเวลาที่กำหนด ทำให้กองทัพบก สามารถดำเนินการตามขั้นตอนการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายการดำเนินการ ตามผลลัพธ์ที่คาดหวังคือ มีผลคะแนนการประเมินเป็นระบบราชการ 4.0 ดีขึ้นตามลำดับ และสามารถสมัครรับรางวัลเลิศรัฐในแต่ละสาขาได้

4. ปรับปรุงเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานเรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 (PMQA 4.0) ตามหลักเกณฑ์การประเมินสถานการณ์เป็นระบบราชการ 4.0 ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดเป็นประจำทุกปี เพื่อปรับปรุงแก้ไข/พัฒนาขั้นตอนการดำเนินงานให้ไม่มีข้อบกพร่อง/ข้อผิดพลาด สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ประหยัดเวลา ลดขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่จำเป็น และป้องกัน/หลีกเลี่ยงความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นได้

5. กำกับดูแลและบังคับใช้กฎ ระเบียบและคำสั่งอย่างเคร่งครัด และเสมอภาค รวมทั้งปรับปรุง กฎ ระเบียบ ที่ล้าสมัยไม่รองรับการดำเนินการตามภารกิจของกองทัพบก ในปัจจุบัน เพื่อให้เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า

บทที่ 3

บทอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมพบว่า สภาพทั่วไป ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาผลการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติราชการของกองทัพบกไปสู่ระบบราชการ 4.0 ดังนี้

กองทัพบก เป็นหน่วยงานที่มีความพร้อมในการพัฒนาผลการประเมินการปฏิบัติราชการไปสู่ระบบราชการ 4.0 แต่ยังพบปัญหาการดำเนินการขับเคลื่อนการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 เนื่องจาก คณะกรรมการในการกำหนดนโยบายเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินการให้ กองทัพบก เป็นระบบราชการ 4.0 ยังไม่มีการแบ่งมอบความรับผิดชอบที่ชัดเจน, ข้อมูลที่ใช้ตอบประเด็นการประเมินแต่ละหมวดยังไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์หรือไม่ก็ตามเกณฑ์ PMQA ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด เนื่องจากการตีความข้อกำหนดตามแบบประเมิน PMQA ในแต่ละหมวด เป็นภาษาศัพท์วิชาการ ทำให้เข้าใจยาก และการรวบรวมข้อมูลมีความล่าช้า เนื่องจาก กองทัพบกมีโครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อน ข้อมูลที่ต้องการไม่ทราบว่าหน่วยไหนรับผิดชอบ และ หน่วยต่าง ๆ ยังขาดความรู้ความเข้าใจในเกณฑ์การประเมินฯ รวมทั้งบุคลากรที่ทำงานในด้านนี้ไม่เพียงพอ อีกทั้ง ผู้บังคับบัญชาและหน่วยที่ดำเนินการ ไม่ให้ความสำคัญ ไม่เห็นถึงประโยชน์ในการเป็นระบบราชการ 4.0 สอดคล้องกับ คู่มือการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 (PMQA 4.0) ของกองบัญชาการกองทัพไทย คือ ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 ใช้ระยะเวลาสั้นหรืออาจไม่เสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด เนื่องจากส่วนราชการบางหน่วย ยังไม่มีความเข้าใจในการดำเนินงาน ซึ่งเกิดจากปัจจัยหลายประการ เช่น ไม่เข้าใจเกณฑ์การประเมินสถานะฯ หรือยังขาดบุคลากรเพื่อทำงานในด้านนี้ ทำให้ข้อมูลบางรายการไม่ครบถ้วน นอกจากนี้เมื่อสำนักงาน ก.พ.ร. ตรวจสอบผลการประเมิน ทำให้ กองบัญชาการกองทัพไทย มีผลคะแนนได้ไม่เป็นตามเป้าหมาย¹³

การพัฒนาผลการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติราชการของกองทัพบกไปสู่ระบบราชการ 4.0 ที่วิเคราะห์ในบทที่ 2 พบว่าจะต้องดำเนินการตามแนวทาง ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาชั้นสูง ต้องทำความเข้าใจกับกำลังพล รวมทั้งทุกภาคส่วน มีความเข้าใจและพร้อมที่จะขับเคลื่อนให้การพัฒนาระบบราชการของกองทัพบกไปสู่ระบบราชการ 4.0 โดยให้ความร่วมมือในการดำเนินการ และสร้างกลไกในการประสานความร่วมมือ ในการทำงานระหว่างกันในลักษณะของเครือข่าย ผลักดันให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย เพื่อผลักดันผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้ง ผู้บังคับบัญชา ต้องสร้างแรงจูงใจ และให้ความสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติราชการสู่ระบบราชการ 4.0 อย่างจริงจัง ด้วยการชมเชย, การให้รางวัลหรือค่าตอบแทน และการสนับสนุนให้กำลังพลที่มีคุณภาพเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อให้กำลังพลเห็นถึงประโยชน์ในการเป็นระบบราชการ 4.0 สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ วิชชุตา ธนพูนไพศาล ที่พบว่าองค์การจะต้องให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแก่บุคลากรทุกระดับ โดยเฉพาะผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารมีบทบาทสำคัญ ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานต่างๆ ขององค์การ และเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่องค์การได้ตั้งไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืนต่อไป ประเด็นสำคัญอีกประเด็นหนึ่งคือ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สู่ระบบราชการ 4.0 เนื่องจากผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทาง การจัดทำยุทธศาสตร์ ระบบงาน และวิธีการต่างๆ อย่างชัดเจน พร้อมทั้ง สนับสนุนให้กำลังพลได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการอย่างอิสระและมีความต่อเนื่อง¹⁴

2. สำนักงานปลัดบัญชาีกองทัพบก เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลักในการดำเนินการด้านการพัฒนาระบบราชการของกองทัพบก ต้องพัฒนากำลังพลให้สามารถปฏิบัติงานในด้านการพัฒนาระบบราชการ และทำความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด เพื่ออธิบายหรือแนะนำให้หน่วยต่าง ๆ จัดทำข้อมูลที่ครบถ้วนและถูกต้อง สำหรับใช้เป็นแนวทางการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0, การส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนพัฒนาองค์การของหน่วย ส่งให้สำนักงานปลัดบัญชาีกองทัพบก เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนางานประจำให้ดีขึ้น, การจัดอบรมให้ความรู้แก่กำลังพลที่บรรจุ/ปรับย้ายเข้ามาใหม่, การพัฒนาทักษะเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่เดิมแล้ว, การจัดทำคู่มือออนไลน์ที่เข้าถึงง่าย รวมทั้งสร้างเครือข่ายการติดต่อสื่อสารกับหน่วย เพื่อลดขั้นตอนการรวบรวมข้อมูล สามารถส่งข้อมูลต่อสำนักงาน

ก.พ.ร. ตามระยะเวลาที่กำหนด ทำให้กองทัพบก สามารถดำเนินการตามขั้นตอนการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายการดำเนินการ ตามผลลัพธ์ที่คาดหวังคือ มีผลคะแนนการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 ดีขึ้น สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ นัฐพล วัฒนสุข ที่พบว่าปัจจัยด้านทักษะของบุคลากรเป็นตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ซึ่งเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของการเป็นระบบราชการ 4.0 อย่างไรก็ตาม การที่องค์กรใดจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น จะต้องมีความรู้ ความสามารถ และทักษะความเชี่ยวชาญเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรนั้น ๆ ด้วย¹⁵

3. การเพิ่มขีดความสามารถของคณะทำงานดำเนินการในการขับเคลื่อนงาน พัฒนาระบบราชการของกองทัพบก โดยกำหนดให้ประธานคณะทำงานเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นสูง และแบ่งมอบความรับผิดชอบให้กับกรมฝ่ายเสนาธิการกำกับดูแลตามเกณฑ์การประเมินในแต่ละหมวด 1 - 6 เพื่อให้มองเห็นภาพการทำงานทั้งหมดของกองทัพบกและสามารถดำเนินการเป็นไปตามแผนปฏิบัติการได้อย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับบทความของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ที่พบว่า ควรแต่งตั้งคณะทำงาน PMQA ให้มีสัดส่วนของผู้บริหารในระดับสำนัก/กอง เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการทุกขั้นตอน โดยให้ทุกภาคส่วนได้ร่วมรับประโยชน์ รวมทั้งการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการติดตามผลการดำเนินงาน เป็นการสร้างปัจจัยเอื้อให้บุคลากรให้ความร่วมมือ และสร้างความมุ่งมั่นในการที่จะผลักดันการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้อย่างเป็นรูปธรรม¹⁶

4. การปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน เรื่องหลักเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) ของกองทัพบก ให้มีความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดเป็นประจำทุกปี เพื่อปรับปรุงแก้ไข/พัฒนาขั้นตอนการดำเนินงาน ให้ไม่เกิดข้อผิดพลาด สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ประหยัดเวลา ลดขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่จำเป็นและป้องกัน/หลีกเลี่ยงความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นได้ รวมทั้งกำกับดูแลและบังคับใช้กฎ ระเบียบ และคำสั่งอย่างเคร่งครัดและเสมอภาค รวมทั้งปรับปรุงกฎ ระเบียบ ที่ล้าสมัย ไม่รองรับการดำเนินการตามภารกิจของกองทัพบกในปัจจุบัน

เพื่อให้เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า สอดคล้องกับคู่มือแนวทางการพัฒนาองค์การสู่ระบบราชการ 4.0 ของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่พบว่า ส่วนราชการจะต้องมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบในการรวบรวมองค์ความรู้ต่าง ๆ ทั้งที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานในระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการ รวมถึงองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และนำมาบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคลากรและระดับองค์การ รวมถึงการนำความรู้ที่เกิดขึ้นมาใช้ในการแก้ไขปัญหา และการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จนนำไปสู่การสร้างผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ สามารถบรรลุยุทธศาสตร์ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ และส่งผลให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับประชาชนได้ด้วย¹⁷

บทที่ 4

บทสรุป

งานวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาผลการประเมินสมรรถนะกองทัพบกไปสู่ระบบราชการ 4.0 ดำเนินการวิจัยโดยทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์และกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix รวมทั้งมีการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาระบบราชการของ สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก จำนวน 10 คน ได้ข้อสรุป ดังนี้

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เป็นกรอบการบริหารจัดการองค์กรที่ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมให้ กองทัพบก นำไปใช้ในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง ครอบคลุมภาพรวมในทุกมิติทั้ง 7 ด้าน (หมวด) โดยให้ กองทัพบก ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 และการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐ ในการเป็นระบบราชการ 4.0 เพื่อยกระดับการบริหารจัดการภาครัฐของกองทัพบก สู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ซึ่งจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกองทัพบก พบปัญหาการดำเนินการขับเคลื่อนการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 เนื่องจากคณะกรรมการในการกำหนดนโยบายเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินการให้ กองทัพบก เป็นระบบราชการ 4.0 ยังไม่มีการแบ่งมอบความรับผิดชอบที่ชัดเจน, ข้อมูลที่ใช้ตอบประเด็นการประเมินแต่ละหมวดยังไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด และปัญหาด้านบุคลากรที่ทำงานด้านพัฒนาระบบราชการขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) ของสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งเกณฑ์การประเมินในแต่ละปีงบประมาณมีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไข ทำให้ กองทัพบก จำเป็นต้องเร่งดำเนินการปรับปรุงคู่มือการประเมินผลเป็นประจำทุกปี อีกทั้งมีจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอกับภาระงาน หลังจากผู้วิจัยได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้ว นำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วย TOWS Matrix ในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม คือ การใช้กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ซึ่งพบว่าหน่วยในกองทัพบก มีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ มีระบบการตรวจสอบและควบคุมการปฏิบัติงานในทุกระดับ ส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สำหรับด้านกำลังพล มีแนวทางการปฏิบัติงานโดยยึดถือ กฎระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัด รวมทั้งกำลังพลส่วนใหญ่ของกองทัพบก มีทักษะ

ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในการทำงาน สามารถใช้เป็นโอกาสในการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มศักยภาพระบบราชการของกองทัพบกให้ทันสมัย โดยสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่ทันสมัย ให้การบริหารราชการแผ่นดินมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว โปร่งใส ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูล และทราบถึงภารกิจของกองทัพบก ได้สะดวก รวดเร็ว

การพัฒนาผลการประเมินสมรรถนะกองทัพบก ไปสู่ระบบราชการ 4.0 จะต้องดำเนินการตามแนวทาง ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงต้องทำความเข้าใจกำลังพล ให้มีความเข้าใจและพร้อมที่จะขับเคลื่อนให้ กองทัพบก ไปสู่ระบบราชการ 4.0 โดยให้ความร่วมมือการดำเนินการในลักษณะของเครือข่าย รวมทั้งผู้บังคับบัญชาต้องสร้างแรงจูงใจและให้ความสำคัญในผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ สู่ระบบราชการ 4.0 อย่างจริงจัง ด้วยการชมเชย, การให้รางวัลหรือค่าตอบแทน และการสนับสนุนให้กำลังพลที่มีคุณภาพเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อให้กำลังพลเห็นถึงประโยชน์ในการเป็นระบบราชการ 4.0

2. สำนักงานปลัดบัญชากองทัพบก ต้องพัฒนากำลังพลให้สามารถปฏิบัติงานในด้านการพัฒนาระบบราชการ และทำความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด, การจัดอบรมให้ความรู้แก่กำลังพลที่บรรจุ/ปรับย้ายเข้ามาใหม่ การพัฒนาทักษะเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่เดิมแล้ว, การจัดทำคู่มือออนไลน์ที่เข้าถึงง่าย รวมทั้งสร้างเครือข่ายการติดต่อสื่อสารกับหน่วย เพื่อลดขั้นตอนการรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ กองทัพบก สามารถมีผลคะแนนการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 ดีขึ้น

3. การเพิ่มขีดความสามารถของคณะทำงานดำเนินการในการขับเคลื่อนงานพัฒนาระบบราชการของกองทัพบก โดยกำหนดให้ประธานคณะทำงานเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นสูง และแบ่งมอบความรับผิดชอบให้กับกรมฝ่ายเสนาธิการกำกับดูแลตามเกณฑ์การประเมินในแต่ละหมวด 1 - 6 เพื่อให้มองเห็นภาพการทำงานทั้งหมดของกองทัพบกและสามารถดำเนินการเป็นไปตามแผนปฏิบัติการได้อย่างเป็นรูปธรรม

4. การปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน เรื่องหลักเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) ของกองทัพบก ให้มีความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ตามที่

สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดเป็นประจำทุกปี รวมทั้ง กำกับดูแลและบังคับใช้กฎ ระเบียบและ คำสั่งอย่างเคร่งครัด และเสมอภาค รวมทั้งปรับปรุงกฎ ระเบียบที่ล้าสมัย ไม่รองรับการ ดำเนินการตามภารกิจของกองทัพในปัจจุบัน เพื่อให้เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ ให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. กองทัพบก สามารถนำผลการศึกษการวิจัยในครั้งนี้ ไปกำหนดเป็นกลยุทธ์ ในการพัฒนาการปฏิบัติงานของกองทัพบก เพื่อเพิ่มศักยภาพการพัฒนาผลการประเมิน สมรรถนะกองทัพบกไปสู่ระบบราชการ 4.0 โดยเพิ่มขีดความสามารถของคณะทำงาน ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกองทัพบก โดยกำหนดให้ ผู้บังคับบัญชาชั้นสูง เป็นประธานคณะทำงาน และกรมฝ่ายเสนาธิการที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบ ดำเนินการขับเคลื่อนการดำเนินการในแต่หมวด

2. สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก ในฐานะเป็นหน่วยงานเจ้าภาพหลักของ กองทัพบก ควรเชิญวิทยากรจากสำนักงาน ก.พ.ร. มาบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 (PMQA 4.0) ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขเกณฑ์ การประเมินในแต่ละปีงบประมาณ เพื่อนำมาวิเคราะห์ ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของกองทัพบก ให้มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ 4.0 ของสำนักงาน ก.พ.ร.

3. กองทัพบกควรให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์และสร้างเครือข่าย เกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 (PMQA 4.0) เพื่อให้หน่วยงานในกองทัพบกมีความรู้ สามารถดำเนินการตามหลักเกณฑ์ที่ สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด รวมทั้งจะต้องให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และมีทัศนคติที่ดี ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแก่กำลังพลทุกระดับ โดยเฉพาะผู้บริหาร ที่เป็นผู้ขับเคลื่อนการดำเนินการ

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นต้นแบบของแนวทางการพัฒนาผลการประเมินสมรรถนะกองทัพบกไปสู่ระบบราชการ 4.0 ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 (PMQA 4.0) ได้ต่อไป

2. ควรทำการศึกษาเพิ่มเติม โครงสร้างของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐทั้ง 7 หมวด ตามคู่มือการตรวจสอบความพร้อมสำหรับการดำเนินการตามเกณฑ์ PMQA 4.0 (คู่มือ PMQA 4.0 Checklist) เพื่อให้สามารถตอบประเด็นการประเมินแต่ละหมวด ได้ตามหลักเกณฑ์ และนำผลจากการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรที่มีการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของกองทัพบก กับเป้าหมาย และทิศทางของการพัฒนาประเทศ อันจะนำไปสู่การยกระดับสมรรถนะของกองทัพบกในการเป็นระบบราชการ 4.0 ต่อไป

3. ควรศึกษาการนำระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ มาใช้ในการดำเนินการของกองทัพบก ตามพระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2565 โดยให้มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 (PMQA 4.0) เพื่อยกระดับผลการประเมินสมรรถนะกองทัพบกไปสู่ระบบราชการ 4.0

เอกสารอ้างอิง

1. สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580 (ฉบับย่อ). [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ [เข้าถึงเมื่อ 25 เมษายน 2566]. เข้าถึงได้จาก https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS_SumPlanOct2018.pdf.
2. สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ [อินเทอร์เน็ต]. 2567 [เข้าถึงเมื่อ 25 เมษายน 2567]. เข้าถึงได้จาก <http://nscr.nesdc.go.th/>.
3. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คู่มือการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567. กรุงเทพฯ : คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา; 2566.
4. พิเชฐ เทียนอำพร, พันเอก. แนวทางพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกองทัพกอย่างมีประสิทธิภาพ [เอกสารวิจัยส่วนบุคคล]. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยการทัพบก; 2563
5. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 ประจำปี 2567 [อินเทอร์เน็ต]. 2566 [เข้าถึงเมื่อ 25 เมษายน 2567]. เข้าถึงได้จาก <http://opdc.go.th/content/MzM>
6. สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. สำนักงานราชกิจจานุเบกษา. ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580). ราชกิจจานุเบกษา ลง 13 ตุลาคม 2561 เล่ม 135 ตอนที่ 82 ก. [อินเทอร์เน็ต]. 2561 [เข้าถึงเมื่อ 25 เมษายน 2567]. เข้าถึงได้จาก http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/082/T_0001.PDF
7. สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. สำนักงานราชกิจจานุเบกษา. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580). ราชกิจจานุเบกษา ลง 18 เมษายน 2562 เล่ม 136 ตอนที่ 51 ก. [อินเทอร์เน็ต]. 2562 [เข้าถึงเมื่อ 25 เมษายน 2567]. เข้าถึงได้จาก http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/082/T_0001.PDF
8. กรมยุทธการทหารบก. แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) กองทัพบก. 2565

9. สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. สำนักงานราชกิจจานุเบกษา. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. ราชกิจจานุเบกษา ลง 9 ตุลาคม 2546 เล่ม 120 ตอนที่ 100 ก. [อินเทอร์เน็ต]. 2546 [เข้าถึงเมื่อ 27 มีนาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก https://www.sac.or.th/main/uploads/contents/2017_20170201110249-1.pdf
10. สำนักนายกรัฐมนตรี. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ.2566-2570. ราชกิจจานุเบกษา ลง 1 พฤศจิกายน 2565 เล่ม 139 ตอนพิเศษที่ 258 ง. [อินเทอร์เน็ต]. 2565 [เข้าถึงเมื่อ 25 เมษายน 2567]. เข้าถึงได้จาก http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2565/E/258/T_0001.PDF
11. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. มติ ครม. เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2561 [อินเทอร์เน็ต]. 2561 [เข้าถึงเมื่อ 25 เมษายน 2567]. เข้าถึงได้จาก <https://www.opdc.go.th/file/reader/TlNzfHw0MDU0fHxmaWxlX3VwbG9hZA>
12. ผู้บังคับบัญชา และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานการประเมินผลการปฏิบัติราชการ. ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาผลการประเมินสมรรถนะกองทัพบกไปสู่ระบบราชการ 4.0. กองประเมินผลการปฏิบัติราชการ และกองพัฒนาระบบราชการ สำนักงานปลัดบัญชากองทัพบก. สัมภาษณ์. 25 มีนาคม 2567.
13. สำนักงานปลัดบัญชาทหาร. กองบัญชาการกองทัพไทย. คู่มือการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 (PMQA 4.0) ของ บก.ทท. [อินเทอร์เน็ต]. 2565 [เข้าถึงเมื่อ 25 เมษายน 2567]. เข้าถึงได้จาก https://ocg.rtarf.mi.th/ocginter/OCG_Web_KM/file/KM/01.pdf
14. วิชชุดา ธนพูนไพศาล. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 : กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนกลาง [อินเทอร์เน็ต]. 2565 [เข้าถึงเมื่อ 26 เมษายน 2567]. เข้าถึงได้จาก http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2560_1561118462_6014830022.pdf
15. นัฐพล วัฒนสุข. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 [อินเทอร์เน็ต]. 2565 [เข้าถึงเมื่อ 26 เมษายน 2567]. เข้าถึงได้จาก https://psdg.vec.go.th/Portals/5/Doc66/Factor_Affecting_%20the_Success%20.pdf

16. กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. บทที่ 5 สรุป ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ [อินเทอร์เน็ต] [เข้าถึงเมื่อ 25 เมษายน 2567]. เข้าถึงได้จาก

<https://asdg.labour.go.th/attachments/article/102/05.pdf>

17. สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. คู่มือแนวทางการพัฒนาองค์การสู่ระบบราชการ 4.0 Toolkit5. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ; 2561

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ พันเอกหญิง จารุวรรณ เหลืองอรุณ

วัน เดือน ปีเกิด 20 เมษายน 2519

ประวัติสำเร็จการศึกษา

พ.ศ. 2540 วิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีการอาหาร
สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา

พ.ศ. 2543 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการตลาด
มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2545 - 2547 ประจําแผนก กองค่าใช้จ่าย กรมการเงินทหารบก

พ.ศ. 2548 - 2557 ประจําแผนก กองงบประมาณ สำนักงานปลัดบัญชี
กองทัพบก

พ.ศ. 2558 - 2564 หัวหน้าแผนก กองงบประมาณ สำนักงานปลัดบัญชี
กองทัพบก

พ.ศ. 2564 - 2565 นายทหารประจําสำนักงานผู้บังคับบัญชา สำนักงาน
เลขานุการกองทัพบก

พ.ศ. 2565 - 2566 นักวิชาการ สำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก

ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2566 - 2567 รองผู้อำนวยการ กองประเมินผลการปฏิบัติราชการ
สำนักพัฒนาระบบราชการ สำนักงานปลัดบัญชี
กองทัพบก