



การขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบ
ราชการ 4.0 (PMQA 4.0) : กรณีศึกษา กรมสอบสวนคดีพิเศษ
Advancing Public Sector Management Quality Award towards
Government 4.0 (PMQA 4.0) : A case study of Department of
Special Investigation

ชาลินีย์ ทองอนันต์¹ & ปะการัง ชื่นจิตร์²

Chalinee Thonganunt¹ & Pakarang Chuenjit²

Corresponding author: junechalinee.t@gmail.com

Received: 02/02/69 Revised: 24/02/69 Accepted: 25/02/69

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ปัจจัยความสำเร็จ และแนวทางในการยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ของกรมสอบสวนคดีพิเศษ การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ศึกษาข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์แบบเป็นทางการจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 7 คน ผลการวิจัยพบว่า กรมสอบสวนคดีพิเศษดำเนินการขับเคลื่อน

¹นักศึกษาระดับปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

²คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

¹ Student, Master of Public administration Program, Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University

² Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University



การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 อย่างเป็นระบบ ผ่านกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการราชการ แผนขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของกรม สอบสวนคดีพิเศษสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 และแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยใช้กรอบของเกณฑ์ PMQA 4.0 เป็นเครื่องมือยกระดับการพัฒนาระบบราชการ 4.0 มีปัจจัยความสำเร็จในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน คือ 1) ปัจจัยด้านผู้นำ ในการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ กำกับติดตาม สร้างแรงจูงใจ และการมีส่วนร่วม 2) ปัจจัยด้านแผน มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน ถ่ายทอดสู่หน่วยงานและบุคลากรผ่านตัวชี้วัด 3) ปัจจัยด้านบุคลากร มุ่งพัฒนาศักยภาพบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ แต่ยังมีข้อจำกัดด้านทัศนคติต่อ PMQA 4.0 และ 4) ปัจจัยสนับสนุนด้านเทคโนโลยี เชื่อมโยงการทำงานของ 3 ปัจจัยหลัก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพสู่ระบบราชการ 4.0 แนวทางในการยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ของกรมสอบสวนคดีพิเศษควรมุ่งเน้นขับเคลื่อน PMQA 4.0 ทุกทั้งองค์การให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ผ่านการนำองค์กรเชิงรุก การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ยกระดับกระบวนการผ่านดิจิทัล มุ่งเน้นพัฒนาบุคลากร และระบบปฏิบัติการอย่างบูรณาการ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ตอบสนองประชาชน สังคม และประเทศชาติอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ; ระบบราชการ 4.0;

กรมสอบสวนคดีพิเศษ



Abstract

This study aimed to examine the implementation of Public Sector Management Quality Development toward Government 4.0 (PMQA 4.0), identify success factors, and propose guidelines for enhancing PMQA 4.0 implementation within the Department of Special Investigation (DSI). The research employed a qualitative approach, utilizing documentary research and formal interviews with seven key informants. The findings indicate that the Department of Special Investigation systematically drives public sector management quality development toward Government 4.0 through the formulation of action plans, operational plans, and related strategic frameworks aligned with PMQA 4.0 criteria as a tool for advancing organizational development. Key success factors include: (1) leadership factors, characterized by visionary leadership, effective monitoring, motivation, and stakeholder participation; (2) planning factors, involving clear strategic planning communicated through performance indicators to agencies and personnel; (3) personnel factors, focusing on professional capacity development, although limitations remain regarding staff attitudes toward PMQA 4.0; and (4) technological support factors, which integrate the three main factors to enhance operational efficiency toward Government 4.0. The study recommends that future development efforts should emphasize organization-wide implementation of PMQA 4.0 through proactive leadership, strategic planning, service-user orientation, digital transformation of work processes, integrated personnel development, and operational system improvement to generate sustainable outcomes benefiting citizens, society, and the nation.



Keywords: Public Sector Management Quality Award (PMQA); Government 4.0;
Department of Special Investigation

บทนำ

การพัฒนาระบบราชการให้มีความทันสมัย โปร่งใส คล่องตัว และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นภารกิจสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศตามนโยบายประเทศไทย 4.0 โดยภาครัฐต้องมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เปิดกว้าง และเชื่อมโยงกัน พร้อมรับมือกับความท้าทายในปัจจุบัน และอนาคต (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2567, หน้า 2) กลไกสำคัญในการยกระดับการพัฒนาของระบบราชการ คือ เกณฑ์ประเมินคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ต่อประชาชน และประเทศชาติอย่างเป็นรูปธรรม

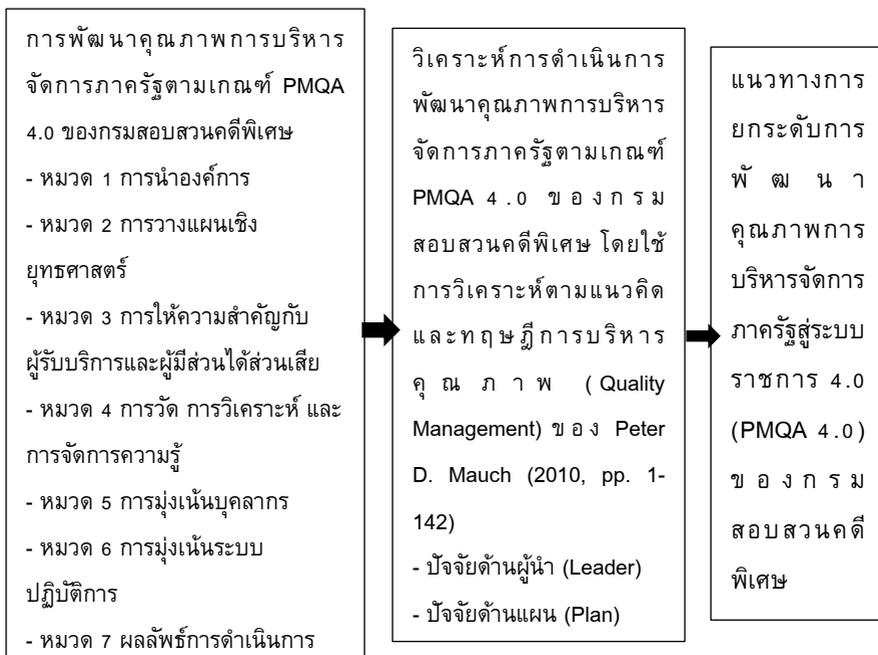
กรมสอบสวนคดีพิเศษ (DSI) ขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ภายใต้แผนปฏิบัติการ แผนขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของกรมสอบสวนคดีพิเศษสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 โดยนำเกณฑ์ PMQA 4.0 มาใช้เป็นกรอบ และเครื่องมือบริหารจัดการคุณภาพองค์กร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาล และองค์การสมรรถนะสูงด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม ถึงแม้ว่าที่ผ่านมา กรมสอบสวนคดีพิเศษจะมีผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ PMQA 4.0 ระดับก้าวหน้า (Advance) แต่ยังคงเป็นความท้าทายของหน่วยงานในการยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้สอดคล้องตามเกณฑ์ PMQA 4.0 ในระดับที่สูงขึ้น



การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ปัจจัยความสำเร็จ และแนวทางการยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) เพื่อนำมาปรับใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานของกรมสอบสวนคดีพิเศษให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งขึ้น

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง การขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0)กรณีศึกษา กรมสอบสวนคดีพิเศษ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้





วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การวิจัยเอกสาร ศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูล จากเอกสารทางวิชาการ เอกสารทางราชการ และวิทยานิพนธ์ต่าง ๆ และการวิจัยสนามด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสังกัดกรมสอบสวนคดีพิเศษ จำนวน 1,356 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยเจาะจงเลือกกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรกรมสอบสวนคดีพิเศษ ซึ่งปฏิบัติงานมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 5 ปี เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในงาน และมีประสบการณ์การทำงานโดยตรงในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสอบสวนคดีพิเศษ จำนวน 7 คน ประกอบด้วย

2.1 ผู้บริหาร ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ จำนวน 2 คน

2.2 บุคลากร ระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 2 คน

2.3 บุคลากร ระดับชำนาญการ จำนวน 3 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถาม และข้อกำหนดแน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน สุกงาค์ จันทวานิช (2551, หน้า 75-81 อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2568, หน้า 38) ผู้วิจัยใช้เครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่มีชุดคำถามกำหนดไว้อย่างชัดเจน มีการจัดเรียงคำถาม



ตามประเด็นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยก่อนนำแบบสัมภาษณ์ไปใช้จริง ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความเหมาะสมและความครอบคลุมของประเด็นคำถามก่อนนำไปสัมภาษณ์ ในการจะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดวันนัดหมายวันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้ให้ข้อมูลทราบก่อนล่วงหน้า และผู้วิจัยได้ใช้การบันทึกเสียงควบคู่กับการจดบันทึก โดยขออนุญาตและได้รับความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูล

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ของกรมสอบสวนคดีพิเศษ

กรมสอบสวนคดีพิเศษดำเนินการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) อย่างเป็นระบบ ผ่านกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของกรมสอบสวนคดีพิเศษสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 และแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยใช้กรอบของเกณฑ์ PMQA 4.0 เป็นเครื่องมือยกระดับการพัฒนาระบบราชการ 4.0 มีรายละเอียดการดำเนินงานในแต่ละหมวด ดังนี้

หมวดที่ 1 การนำองค์กร : ผู้บริหารได้แสดงบทบาทความเป็นผู้นำ ผ่านการกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กร “เกียรติศักดิ์ เชี่ยวชาญ ชื่อสัตย์” และมีการวิเคราะห์ คาดการณ์ กำหนดทิศทางองค์กร แผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายรัฐบาล และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ควบคู่การสื่อสาร



ถ่ายทอดนโยบายผ่านช่องทางที่หลากหลาย และให้ความสำคัญในการกำกับดูแลองค์กรที่ดี โปร่งใส และคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ : มีการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง โดยการวิเคราะห์แนวโน้มอาชญากรรม เพื่อจัดทำและทบทวนแผนให้สอดคล้องกับบริบทอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อสร้างการรับรู้ ถ่ายทอดลงสู่หน่วยงาน และบุคลากรผ่านตัวชี้วัดสำคัญ นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้สนับสนุนการติดตามประเมินผล เพื่อปรับแผนให้สอดคล้องกับการคาดการณ์

หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : ให้บริการโดยมุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยใช้ประโยชน์จากข้อมูลความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการ เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน นำ AI และ e-service มาใช้เพื่อความสะดวก รวดเร็ว และลดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรม

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ : กำหนดตัวชี้วัดสำคัญเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อถ่ายทอดค่าเป้าหมายลงสู่หน่วยงาน และบุคลากร สามารถกำกับติดตามได้อย่างเป็นระบบ และใช้ประกอบการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ได้ รวมทั้งมีการบริหารจัดการข้อมูล และสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ และมีกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร : ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ผ่านการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองความต้องการหน่วยงานและแนวโน้มอาชญากรรมรูปแบบใหม่ สร้างสภาพแวดล้อมที่ดี และจัดสวัสดิการในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ มี



ความรัก ความผูกพันต่อองค์กร และมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

หมวดที่ 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ : มีการจัดการกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ (End to End Process) ผ่านการบูรณาการ/เชื่อมโยงฐานข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้กำกับติดตามอย่างเป็นระบบ ควบคู่กับการสร้างนวัตกรรม เพื่อให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการผลิต และการบริการอย่างต่อเนื่อง สามารถส่งมอบบริการที่มีคุณภาพให้แก่ประชาชน และยกระดับคุณภาพการบริการให้เกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ : มีการรวบรวม นำเสนอข้อมูลการบรรลุผลลัพธ์ของตัวชี้วัดในด้านต่างๆ จากผลการดำเนินงานภายใต้แผนปฏิบัติการอย่างครบถ้วน อาทิ ตัวชี้วัดจำนวนคดีพิเศษที่ดำเนินการแล้วเสร็จ ตัวชี้วัดความเชื่อมั่นของสาธารณชนที่มีต่อกรมสอบสวนคดีพิเศษ ตัวชี้วัดความพึงพอใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตัวชี้วัดคะแนนความโปร่งใสในการดำเนินงานของกรมสอบสวนคดีพิเศษ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความพยายามในการบรรลุผลลัพธ์ตามเกณฑ์ PMQA 4.0 ของกรมสอบสวนคดีพิเศษอย่างต่อเนื่อง และเป็นรูปธรรม

2. เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ของกรมสอบสวนคดีพิเศษ

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ของกรมสอบสวนคดีพิเศษพบว่า ปัจจัยความสำเร็จเป็นผลจากการบูรณาการร่วมกันของปัจจัยสำคัญต่างๆ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านผู้นำ (Leader) ปัจจัยด้านแผน (Plan) และปัจจัยด้าน



บุคลากร (Staff) โดยพบว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology) เป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ ดังนี้

ปัจจัยด้านผู้นำ (Leader) : มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อน โดยผู้บริหารกรมสอบสวนคดีพิเศษมีบทบาทในการกำหนดทิศทาง นำองค์กรโดยใช้ PMQA 4.0 เป็นกรอบและเครื่องมือหลัก ถ่ายทอดตัวชี้วัดลงสู่หน่วยงานและบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีการกำกับ ติดตามอย่างต่อเนื่อง ควบคุมการสร้างแรงจูงใจ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร และให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

ปัจจัยด้านแผน (Plan) : เป็นกลไกเชิงระบบในการขับเคลื่อน โดยกรมสอบสวนคดีพิเศษมีความพร้อมด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติผ่านการกำหนดตัวชี้วัด และการมอบหมายหน่วยงานรับผิดชอบที่สามารถติดตามประเมินผลได้อย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ ทั้งนี้ พบข้อจำกัด คือ ทศนคติของบุคลากรที่ยังไม่สามารถบูรณาการ PMQA 4.0 เข้ากับภารกิจประจำได้ รวมทั้งข้อจำกัดด้านกฎระเบียบ และงบประมาณด้านเทคโนโลยีที่ยังไม่สมบูรณ์ และไม่ต่อเนื่อง

ปัจจัยด้านบุคลากร (Staff) : บุคลากรเป็นทั้งปัจจัยความสำเร็จ และปัจจัยท้าทายสำคัญในการขับเคลื่อน โดยบุคลากรกรมสอบสวนคดีพิเศษมีศักยภาพที่เพียงพอ แต่ด้วยลักษณะงานที่แตกต่างกัน คือ งานสนับสนุน และงานคดี ทำให้เกิดข้อจำกัดด้านความรู้ ความเข้าใจต่อ PMQA 4.0 ที่บุคลากรด้านคดียังไม่สามารถบูรณาการเข้ากับภารกิจประจำได้ และยังพบข้อจำกัดด้านทักษะดิจิทัล และความพร้อมในการเป็นระบบราชการ 4.0 ซึ่งกรมสอบสวนคดีพิเศษต้องสร้างความเข้าใจ



ให้บุคลากรทุกระดับเห็นถึงความสำคัญ เพื่อนำไปสู่การบรรลุผลลัพธ์ทั่วทั้งองค์กร

ปัจจัยสนับสนุนด้านเทคโนโลยี (Technology) : มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุน และเชื่อมโยงปัจจัยหลักทั้ง 3 ปัจจัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตั้งแต่การบริหารจัดการข้อมูล การติดตามประเมินผล การรายงานผล และการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร ทั้งนี้ พบข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีที่ยังไม่สมบูรณ์ ในด้านงบประมาณ การบริหารโครงการ รวมทั้งยังขาดการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้งาน เพื่อสะท้อนความสำเร็จในการใช้งานระบบอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อต่อเนื่อง และประสิทธิภาพการใช้นาระบบ

3. เพื่อศึกษาแนวทางการยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ของกรมสอบสวนคดีพิเศษ

จากผลการศึกษาแนวทางการยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ของกรมสอบสวนคดีพิเศษ พบว่า กรมสอบสวนคดีพิเศษควรมุ่งเน้นขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ทั่วทั้งองค์กร ผ่านการนำองค์การเชิงรุก การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ การยกระดับกระบวนการผ่านดิจิทัล การมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากร และระบบปฏิบัติการอย่างบูรณาการ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรมที่ตอบสนองประชาชน สังคม และประเทศชาติอย่างยั่งยืน โดยมีแนวทางการยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ของกรมสอบสวนคดีพิเศษ ในแต่ละหมวด ดังนี้

หมวดที่ 1 การนำองค์การ : มุ่งสร้างบทบาทผู้นำเชิงรุกที่กำหนดทิศทาง ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และเชื่อมโยงเป้าหมายเชิงผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจน ส่งเสริมการมี



ส่วนร่วมของบุคลากร และกำกับติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่องจากการศึกษาพบว่า ควรดำเนินการผ่านกิจกรรมการปรับบทบาทหัวหน้าหน่วยงานผู้การเป็นผู้นำต้นแบบ แสดงออกให้บุคลากรเห็นถึงความตั้งใจในการปฏิบัติงาน เช่น การกำกับติดตามงาน การสร้างขวัญกำลังใจ การสื่อสารวิสัยทัศน์ให้เข้าใจชัดเจน สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วม กล้าตัดสินใจ และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อยกระดับการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับคำตอบของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 3 (2568) ให้ข้อมูลว่า

“...การนำองค์การของผู้บริหารเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่สุด ผู้บริหาร DSI มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนองค์กรในการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่นำไปสู่ความสำเร็จ ด้วยการสื่อสาร วิสัยทัศน์ ค่านิยม นโยบายของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ และทั่วถึง ผ่านการประชุมผู้บริหารประจำเดือน ระบบการนำองค์การ และกระบวนการจัดทำ และทบทวนแผนยุทธศาสตร์ที่เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม...”

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ : มุ่งเน้นการใช้ Big Data ในเชิงวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อสนับสนุนการคาดการณ์และวางแผน รวมทั้งถ่ายทอดแผนเพื่อสร้างความเข้าใจในเกณฑ์ PMQA 4.0 ให้บุคลากรเข้าใจร่วมกัน จากการศึกษาพบว่า ควรดำเนินการผ่านกิจกรรมการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ โดยส่งเสริมให้หน่วยงานสังกัดกองคดีมีการวิเคราะห์ข้อมูลคดีในอดีต เปรียบเทียบกับรูปแบบการกระทำความผิดในปัจจุบัน เพื่อคาดการณ์แนวโน้มอาชญากรรมในอนาคต และนำไปสู่การวางแผนรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับคำตอบของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 5 (2568) ให้ข้อมูลว่า



“...ควรกำหนดนโยบายและทิศทางการขับเคลื่อน PMQA 4.0 โดยมี การเชื่อมโยง PMQA 4.0 กับยุทธศาสตร์และภารกิจกรมสอบสวนคดีพิเศษอย่างชัดเจน รวมทั้งทบทวนและปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนให้สอดคล้อง กับเกณฑ์ PMQA 4.0 และถ่ายทอดให้บุคลากรภายในองค์กร เพื่อสร้างความตระหนัก ให้กับบุคลากรทุกระดับในองค์กรให้ตระหนักเรื่อง PMQA 4.0 ว่าเป็นเครื่องมือในการ พัฒนาการปฏิบัติงานต่อไป...”

หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : มุ่งเน้น การใช้ข้อมูลความต้องการของผู้รับบริการมาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาการให้บริการเชิงรุก เช่น การนำ AI / e-service เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ จากการศึกษา พบว่า ควรดำเนินการโดยการวิเคราะห์ประเด็นปัญหา เพื่อออกแบบกิจกรรมให้สอดคล้อง ความต้องการ ผู้รับบริการ เช่น ปัญหาที่ผู้รับบริการไม่เข้าใจกระบวนการสืบสวนสอบสวน คดีพิเศษ หน่วยงานสามารถปรับปรุงการให้บริการโดยการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์หรือ สื่อสารข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อออนไลน์ เพื่ออธิบายกระบวนการสืบสวนสอบสวนที่เข้าใจ ง่าย รวดเร็ว และทันต่อสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับคำตอบของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 2 (2568) ให้ข้อมูลว่า

“...ปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ได้แก่ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้าใจความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อ ออกแบบบริการที่ตอบสนองอย่างตรงจุด...”

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ : มุ่งเน้นการพัฒนา ข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณภาพ กำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนผลการดำเนินงานได้จริง และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร จากการศึกษา พบว่า ควร



ดำเนินการผ่านกิจกรรมการสร้างหรือพัฒนาองค์ความรู้ ส่งเสริมให้หน่วยงานสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์ร่วมกัน หรือกิจกรรมการพัฒนา/จัดทำฐานข้อมูล โดยกำกับติดตามให้บุคลากรนำข้อมูลเข้าสู่ระบบสารสนเทศของหน่วยงานให้ครบถ้วน เพื่อให้สามารถบริหารจัดการข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับคำตอบของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 7 (2568) ให้ข้อมูลว่า

“...ควรสร้างระบบการบริหารจัดการแผนการยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) โดยการกำหนดแผนการขับเคลื่อนการดำเนินงาน ถ่ายทอดไปยังหน่วยงานอย่างชัดเจน สู่การนำไปปฏิบัติที่ประเมินผลอย่างจริงจัง โดยการกำหนดค่าน้ำหนักในการประเมินผลลงสู่หน่วยงานปฏิบัติที่เข้มข้นขึ้น ถ้าน้อยเกินไป หน่วยงานอาจไม่ให้ความสำคัญในการขับเคลื่อน รวมทั้งควรมีการสร้างบรรยากาศ และแรงจูงใจในการขับเคลื่อนให้มากยิ่งขึ้น...”

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร : มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะและทัศนคติของบุคลากรให้เห็นถึงความสำคัญของ PMQA 4.0 สามารถบูรณาการเข้ากับการปฏิบัติงานได้ โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม และผลสัมฤทธิ์ต่อประชาชน จากการศึกษา พบว่า ควรดำเนินการผ่านกิจกรรมการปรับกรอบแนวคิด โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรนำเสนอปัญหาหรือผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างงานกับผลกระทบต่อสังคมในมิติต่าง ๆ หรือกิจกรรมการวิเคราะห์ช่องว่างด้านทักษะของบุคลากร เพื่อให้สามารถสรรหาและพัฒนาบุคลากรได้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับคำตอบของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 4 (2568) ให้ข้อมูลว่า



“...ควรมีการสร้างความเข้าใจในเรื่องระบบราชการ 4.0 ให้บุคลากรสามารถเข้าใจในระดับที่สามารถปรับและนำมาใช้กับภารกิจงานของหน่วยงานตัวเองได้ โดยเฉพาะหน่วยงานองค์กรที่บุคลากรส่วนใหญ่ยังนึกภาพไม่ออกว่าต้องทำอะไร เพื่อให้ตอบเกณฑ์ PMQA 4.0 หน่วยงานองค์กร ส่วนใหญ่จะปฏิบัติตามกรอบของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง แต่อาจจะยังไม่เข้าใจว่างานที่ปฏิบัตินั้นสามารถนำมาต่อยอดให้เป็นไปตามเกณฑ์ PMQA 4.0 ได้...”

หมวดที่ 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ : มุ่งเน้นออกแบบกระบวนการทำงาน และบูรณาการฐานข้อมูล โดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการคาดการณ์ นำไปสู่การป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมพิเศษ จากการศึกษาพบว่า ควรดำเนินการผ่านกิจกรรมการริเริ่ม สร้าง หรือใช้นวัตกรรม โดยส่งเสริมให้หน่วยงานนำ AI หรือ Big Data มาประยุกต์ใช้ และสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อให้หน่วยงานสามารถวิเคราะห์คาดการณ์รูปแบบอาชญากรรม และเพิ่มประสิทธิภาพการสืบสวนสอบสวนให้รวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับคำตอบของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 4 (2568) ให้ข้อมูลว่า

“...การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้สนับสนุนในการทำงาน เพื่อให้ Leader, Plan และ Staff สามารถทำงานได้ง่าย ประหยัดเวลา และเพิ่มประสิทธิภาพได้มากยิ่งขึ้น โดยนำเทคโนโลยีมาเป็นตัวเชื่อมของผู้บริหารในการกำหนดนโยบายสู่การกำหนดแผนที่ชัดเจน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร และทำให้เกิดแพลตฟอร์มในการเข้าสู่ดิจิทัล และระบบราชการ 4.0 ของหน่วยงาน...”

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ : มุ่งเน้นการพัฒนา ยกระดับตัวชี้วัดที่สะท้อนผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบต่อสังคมในทุกมิติ รวมทั้งนำผลลัพธ์มาใช้ในการเรียนรู้ ปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง จากการศึกษา พบว่า ควรดำเนินการ



ผ่านกิจกรรมการยกระดับตัวชี้วัด โดยทบทวน/ปรับปรุงการกำหนดตัวชี้วัดสู่การวัด ผลลัพธ์ และผลกระทบ เพื่อสะท้อนคุณค่าต่อสังคม หรือกิจกรรมทบทวนและเรียนรู้ จากผลลัพธ์ เพื่อนำผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมาเชื่อมโยงกับการปรับปรุงแผน นำไปสู่การถอด บทเรียน และสร้างแนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับคำตอบของผู้ให้ ข้อมูลสำคัญ คนที่ 2 (2568) ให้ข้อมูลว่า

“...กรมสอบสวนคดีพิเศษนำผลคะแนน (รอบ KPI) และรายงานสรุปผลการ ตรวจรับรองสถานะฯ ในปีที่ผ่านมา (Feedback Report) ที่สำนักงาน ก.พ.ร. จัดส่งให้ กรมสอบสวนคดีพิเศษ มาใช้ในการทบทวนและปรับปรุงแผนฯ เพื่อนำไปใช้เป็นแนว ทางการดำเนินการตามตัวชี้วัดดังกล่าว เพื่อให้การขับเคลื่อนเกิดผลเป็นรูปธรรม สอดคล้องกัน ทั้งในเชิงนโยบาย ยุทธศาสตร์ และการปฏิบัติจริงของกรมสอบสวนคดี พิเศษให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด...”

ตารางที่ 1 แนวทางการยกระดับ PMQA 4.0 รายหมวด

หมวด PMQA 4.0	หลักเกณฑ์ PMQA 4.0	ผลการดำเนินงาน ของกรมสอบสวน คดีพิเศษ (As is)	แนวทางยกระดับของ กรมสอบสวนคดีพิเศษ (To be)
หมวด 1 การนำ องค์การ	บทบาทของผู้นำที่มีส่วน ร่วมในการจัดทำ ติดตาม ความก้าวหน้า การกำกับ ดู แ ล อ ง ค์ ก า ร ที่ มี ประสิทธิภาพ โปร่งใส ส่งเสริมหลักธรรมาภิบาล มุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์	ผู้บริหาร DSI มี บทบาทชัดเจนในการ ขับเคลื่อน PMQA 4.0 กำหนดทิศทาง องค์การ และกำกับ ติดตามเป็นระบบ สร้างแรงจูงใจ สร้าง วัฒนธรรมองค์กรที่ดี มุ่งผลสัมฤทธิ์ต่อ ประชาชน	• ปรับบทบาทหัวหน้า หน่วยงานสู่ผู้นำ ต้นแบบ โดยการ สื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมายเชิงผลลัพธ์ อย่างต่อเนื่อง และ ส่งเสริมการคิดเชิง นวัตกรรม



<p>หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์</p>	<p>แผนยุทธศาสตร์มีคุณภาพ ใช้ข้อมูล Big Data เพื่อคาดการณ์และวางแผนรับมือภัยพิบัติ แผนทั่วทั้งองค์กรและทบวง ปรับปรุงต่อเนื่อง</p>	<p>พร้อมในเชิงยุทธศาสตร์ เช่น แผนขับเคลื่อนสู่ระบบราชการ 4.0 ใช้ PMQA เป็นกรอบหลัก เชื่อมโยงแผนตัวชี้วัด ติดตามและนำ Feedback มาใช้ปรับปรุง เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร แต่ยังมีข้อจำกัดด้านความเข้าใจของบุคลากร</p>	<ul style="list-style-type: none"> • เสริมความเข้าใจ PMQA 4.0 ให้บุคลากรทุกระดับ • วิเคราะห์ข้อมูล Big Data เชิงเปรียบเทียบแนวโน้มอาชญากรรมจากข้อมูลคดีในอดีตและปัจจุบัน
<p>หมวด 3 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>	<p>มุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชน วิเคราะห์ความต้องการเพื่อพัฒนานวัตกรรมบริการเชิงรุกให้ทั่วถึง เท่าเทียม</p>	<p>มีฐานข้อมูลสารสนเทศ เพื่อพัฒนากระบวนการให้สอดคล้องความต้องการและความคาดหวังผู้รับบริการ วิเคราะห์ข้อมูลนำเทคโนโลยี AI / e-service มาใช้ในการรับเรื่องร้องทุกข์ เพื่อสะดวก ลดความเหลื่อมล้ำ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • วิเคราะห์ประเด็นปัญหาของผู้รับบริการ เช่น การไม่เข้าใจกระบวนการสืบสวน สอบสวน ควรจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ หรือสื่อสารเชิงรุกผ่าน Social Media ที่เข้าใจง่ายทันต่อสถานการณ์



<p>หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และจัดการ ความรู้</p>	<p>พัฒนาระบบฐานข้อมูลที่ สนับสนุนงานได้แม่นยำ ทบทวนตัวชี้วัดเพื่อปรับ แผนได้ทันต่อ สถานการณ์ และมีการ จัดการความรู้</p>	<p>กำหนด KPI เชื่อมโยงทุกระดับ ใช้ เทคโนโลยีวิเคราะห์ ปรับปรุงงาน สนับสนุนผู้บริหาร เปิดเผย โปร่งใส และ จัดการความรู้ทั่วทั้ง องค์กรเป็นระบบ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • สร้างวัฒนธรรมการ เรียนรู้ร่วมกัน เพื่อ ถ่ายทอดประสบการณ์ • พัฒนา Data Base เพื่อบริหารจัดการ เชื่อมโยงข้อมูลได้มี ประสิทธิภาพ
<p>หมวด 5 การมุ่งเน้น บุคลากร</p>	<p>มุ่งพัฒนาสมรรถนะ บุคลากร สร้างสภาพ แวดล้อมที่ดี สร้าง แรงจูงใจ ความผูกพัน ให้แก่บุคลากร</p>	<p>เน้นพัฒนาศักยภาพ ค่านิยมร่วมเพื่อสร้าง ความรัก ความผูกพัน แต่บุคลากรบางส่วน ยังมีอคติต่อ PMQA 4.0 ขาดความเข้าใจ เชิงบูรณาการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • เชื่อม PMQA 4.0 เข้ากับภารกิจงานจริง ของกองคดี • ปรับกรอบแนวคิด บุคลากรให้เห็น ความสำคัญ PMQA 4.0 • วิเคราะห์ช่องว่าง ทักษะบุคลากร
<p>หมวด 6 การมุ่งเน้น ระบบ ปฏิบัติการ</p>	<p>ส่งมอบบริการที่มี คุณภาพสอดคล้องความ ต้องการประชาชน ใช้ เทคโนโลยี และสร้าง เครือข่ายความร่วมมือ</p>	<p>จัดการกระบวนการ ทำงานที่เชื่อมโยง ตั้งแต่ต้นจนจบ (End to End Process) บูรณาการฐานข้อมูล ใช้นวัตกรรมมา พัฒนาปรับปรุง ผลผลิต เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ใช้นวัตกรรม พัฒนาการสืบสวนเชิง รุกด้วย AI / Big Data เพื่อวิเคราะห์ คาดการณ์ เชื่อมโยง ข้อมูลกับหน่วยงาน ภายนอก ได้อย่าง รวดเร็ว
<p>หมวด 7</p>	<p>กำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อน</p>	<p>มุ่งบรรลุผลลัพธ์</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ยกระดับตัวชี้วัดเพื่อ



ผลลัพธ์การ ดำเนินการ	ผลลัพธ์ และผลกระทบ เชื่อมโยงทุกหมวด กระบวนการ และตอบ ยุทธศาสตร์ชาติ	กำหนดตัวชี้วัดครบ ทุกมิติ เช่น คดีที่แล้ว เสร็จ ความเชื่อมั่น ประชาชน ความพึง พอใจ ความโปร่งใส และมูลค่าความ เสียหายที่ป้องกันได้	สะท้อนผลลัพธ์ และ ผลกระทบต่อ ประชาชน • ทบทวนและเรียนรู้ จากผลลัพธ์ เพื่อ ปรับปรุงแผน นำไปสู่ การถอดบทเรียน และ สร้างแนวปฏิบัติที่ดี
---------------------------------	--	---	--

ที่มา : รวบรวมและสรุปโดยผู้วิจัย (2568)

: องค์กรความรู้ เรื่อง การขับเคลื่อนไปสู่ระบบราชการ 4.0 ของกรมสอบสวน
คดีพิเศษ (2568)

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

**การขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบ
ราชการ 4.0 (PMQA 4.0) กรณีศึกษา กรมสอบสวนคดีพิเศษ**

ผลการวิจัยข้างต้นพบว่า ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหาร
จัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ของกรมสอบสวนคดีพิเศษ
ประกอบด้วย ปัจจัยด้านผู้นำ (Leader) ปัจจัยด้านแผน (Plan) และปัจจัยด้าน
บุคลากร (Staff) สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารคุณภาพ (Quality Management)
ของ Peter D. Mauch (2010, pp. 1-142) ที่กล่าวถึง ปัจจัยการจัดการองค์การ
อย่างมีคุณภาพ (Organizing for Quality) โดยการมีภาวะผู้นำ (Leadership) ปัจจัย
การวางแผนอย่างมีคุณภาพ (Planning for Quality) และปัจจัยการจัดการบุคลากรอย่าง
มีคุณภาพ (Staffing for Quality) และพบว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology)



เป็นปัจจัยสนับสนุนสู่ระบบราชการ 4.0 ซึ่งทุกปัจจัยมีความสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้สอดคล้องตามเกณฑ์ PMQA 4.0 ทั้ง 7 หมวด สามารถอภิปรายผลการวิจัย ได้ดังนี้

ปัจจัยด้านผู้นำ (Leader)

ผู้บริหารกรมสอบสวนคดีพิเศษมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและนำองค์กรโดยใช้ PMQA 4.0 เป็นเครื่องมือหลัก มีการถ่ายทอดตัวชี้วัด เพื่อกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และสร้างแรงจูงใจให้เกิดการขับเคลื่อนการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร รวมทั้ง มุ่งสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ต่อประชาชน สอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติที่ดีเพื่อมุ่งสู่ระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2567) หมวด 1 การนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม ระบุว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางองค์กร เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด มีการกำกับดูแลองค์กรที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม และมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์รวมทั้งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2568) กล่าวถึง ผู้นำว่าเป็นผู้กำหนดทิศทาง และวิสัยทัศน์ว่า หน่วยงานจะปรับเปลี่ยนไปสู่ระบบราชการ 4.0 อย่างไร มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรทุกคนเข้าใจเป้าหมายเดียวกัน เป็นต้นแบบให้แก่บุคลากร เข้าใจบทบาทหน้าที่ และความสำคัญของการพัฒนาตามแนวทางของระบบราชการ 4.0 และถ่ายทอดแนวคิดไปสู่ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ

แนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานในปัจจัยด้านผู้นำ (Leader) สอดคล้องตามเกณฑ์ PMQA 4.0 หมวด 1 การนำองค์กร โดยควรมุ่งเน้นการสร้าง



ผู้นำต้นแบบที่สามารถกำหนดทิศทาง ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ กับเป้าหมายเชิงผลลัพธ์ได้ พร้อมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรผ่านกลไก การกำกับติดตาม และการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวทางการ ปฏิบัติที่ดีเพื่อมุ่งสู่ระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ ราชการ (2567) หมวด 1 ประเด็นการสื่อสารโดยผู้นำไปยังบุคลากร และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย การติดตามผลการดำเนินการ ฯลฯ และสอดคล้องกับ วาสนา ปะสังคานนท์ (ม.ป.ป.) ที่พบข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนสู่ระบบราชการ 4.0 ของหน่วยงาน ส่วนกลางสังกัดกรมอนามัย คือ การกำหนดนโยบาย โดยผู้บริหารควรกำหนด ทิศทางนโยบายที่ชัดเจน และเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม และการ สื่อสารนโยบาย โดยผู้บริหารต้องมีการสื่อสาร สร้างความรู้ความเข้าใจให้บุคลากร เห็นถึงความสำคัญ PMQA และถ่ายทอดเพื่อกระตุ้นให้เกิดการขับเคลื่อน PMQA 4.0 โดยมองเป้าหมายร่วมกัน

ผลการวิจัยข้างต้นพบว่า ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ของกรมสอบสวนคดีพิเศษ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านผู้นำ (Leader) ปัจจัยด้านแผน (Plan) และปัจจัยด้าน บุคลากร (Staff) สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารคุณภาพ (Quality Management) ของ Peter D. Mauch (2010, pp. 1-142) ที่กล่าวถึง ปัจจัยการจัดการองค์การ อย่างมีคุณภาพ (Organizing for Quality) โดยการมีภาวะผู้นำ (Leadership) ปัจจัย การวางแผนอย่างมีคุณภาพ (Planning for Quality) และปัจจัยการจัดการบุคลากรอย่าง มีคุณภาพ (Staffing for Quality) และพบว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology) เป็นปัจจัยสนับสนุนสู่ระบบราชการ 4.0 ซึ่งทุกปัจจัยมีความสำคัญในการขับเคลื่อน



การดำเนินงานให้สอดคล้องตามเกณฑ์ PMQA 4.0 ทั้ง 7 หมวด สามารถอภิปรายผลการวิจัย ได้ดังนี้

ปัจจัยด้านผู้นำ (Leader)

ผู้บริหารกรมสอบสวนคดีพิเศษมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและนำองค์กรโดยใช้ PMQA 4.0 เป็นเครื่องมือหลัก มีการถ่ายทอดตัวชี้วัด เพื่อกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และสร้างแรงจูงใจให้เกิดการขับเคลื่อนการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร รวมทั้ง มุ่งสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ต่อประชาชน สอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติที่ดีเพื่อมุ่งสู่ระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2567) หมวด 1 การนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม ระบุว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางองค์กร เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด มีการกำกับดูแลองค์กรที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส ดำเนินถึงผลกระทบต่อสังคม และมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์รวมทั้งผลกระทบเชิงลบต่อเศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2568) กล่าวถึง ผู้นำว่าเป็นผู้กำหนดทิศทาง และวิสัยทัศน์ว่าหน่วยงานจะปรับเปลี่ยนไปสู่ระบบราชการ 4.0 อย่างไร มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรทุกคนเข้าใจเป้าหมายเดียวกัน เป็นต้นแบบให้แก่บุคลากร เข้าใจบทบาทหน้าที่ และความสำคัญของการพัฒนาตามแนวทางของระบบราชการ 4.0 และถ่ายทอดแนวคิดไปสู่ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ

แนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานในปัจจุบันด้านผู้นำ (Leader) สอดคล้องตามเกณฑ์ PMQA 4.0 หมวด 1 การนำองค์กร โดยควรมุ่งเน้นการสร้างผู้นำต้นแบบที่สามารถกำหนดทิศทาง ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และเชื่อมโยงยุทธศาสตร์



กับเป้าหมายเชิงผลลัพธ์ที่ได้ พร้อมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรผ่านกลไก การกำกับติดตาม และการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวทางการ ปฏิบัติที่ดีเพื่อมุ่งสู่ระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ ราชการ (2567) หมวด 1 ประเด็นการสื่อสารโดยผู้นำไปยังบุคลากร และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย การติดตามผลการดำเนินการ ฯลฯ และสอดคล้องกับวาทนา ปะสังคานนท์ (ม.ป.ป.) ที่พบข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนสู่ระบบราชการ 4.0 ของหน่วยงาน ส่วนกลางสังกัดกรมอนามัย คือ การกำหนดนโยบาย โดยผู้บริหารควรกำหนด ทิศทางนโยบายที่ชัดเจน และเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม และการ สื่อสารนโยบาย โดยผู้บริหารต้องมีการสื่อสาร สร้างความรู้ความเข้าใจให้บุคลากร เห็นถึงความสำคัญ PMQA และถ่ายทอดเพื่อกระตุ้นให้เกิดการขับเคลื่อน PMQA 4.0 โดยมองเป้าหมายร่วมกัน

ปัจจัยด้านแผน (Plan)

กรมสอบสวนคดีพิเศษมีความพร้อมด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ กระบวนการถ่ายทอด การกำหนดตัวชี้วัด การมอบหมายหน่วยงานรับผิดชอบ รวมถึงการติดตามประเมินผลที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ และพบข้อจำกัด คือ ทศนคติของบุคลากรที่ยังไม่สามารถ บูรณาการ PMQA 4.0 เข้ากับภารกิจประจำได้ รวมทั้งข้อจำกัดด้านกฎระเบียบ และงบประมาณด้านเทคโนโลยีที่ยังไม่สมบูรณ์ สอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติที่ ดีเพื่อมุ่งสู่ระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2567) หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสาร ระบุว่า ต้องสร้างแผน



ยุทธศาสตร์ที่มีคุณภาพ วิเคราะห์ข้อมูล Big Data บูรณาการข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ รวมถึงถ่ายทอดแผนให้มีความเข้าใจตรงกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกัน

แนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานในปัจจุบันด้านแผน (Plan) สอดคล้องตามเกณฑ์ PMQA 4.0 หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยควรมุ่งเน้นการสื่อสารแผนที่เข้าใจง่าย เชื่อมโยงสู่การปฏิบัติได้จริง รวมทั้งพัฒนาระบบข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล Big Data เชิงเปรียบเทียบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมพิเศษ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติที่ดีเพื่อมุ่งสู่ระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2567) ระบุว่า เครื่องมือการพัฒนาในหมวด 2 ได้แก่ Big Data Analytic , Scenario Planning เป็นต้น และสอดคล้องตามเกณฑ์ PMQA 4.0 หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โดยควรมีการสร้างหรือพัฒนาองค์ความรู้หรือการจัดทำฐานข้อมูล (Data Base) ให้สามารถบริหารจัดการข้อมูล และยกระดับไปสู่การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของคดีต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติที่ดีเพื่อมุ่งสู่ระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2567) ระบุว่า เครื่องมือการพัฒนาในหมวด 4 ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลดิจิทัล การบริหารความเสี่ยงด้านข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการความรู้ และสอดคล้องกับ วิชาชีพ รักษาขนานท์ และนิติธิดา ชำนาญรัตน์ (2567) ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการองค์กรด้วยเกณฑ์การพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเฝ้าระวัง ป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 8 จังหวัดอุดรธานี พบว่า แนวทางในการพัฒนาที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์คาดการณ์ และกำหนดทิศทางการดำเนินการเชิงรุก เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น การทบทวนการจัดทำแผน พร้อม



ประเมินการรับรู้ และติดตามการดำเนินการ และประเมินผลกระทบทั้งในระยะสั้น และระยะยาวในทุกมิติ และการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นมาตรฐาน

ปัจจัยด้านบุคลากร (Staff)

กรมสอบสวนคดีพิเศษให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ มีการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดี และมีการจัดสวัสดิการในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดบุคลากรเกิดแรงจูงใจ มีความรัก ความผูกพันต่อองค์กร โดยบุคลากรกรมสอบสวนคดีพิเศษมีศักยภาพที่เพียงพอ แต่มีข้อจำกัดด้านความรู้ ความเข้าใจต่อ PMQA 4.0 ที่บุคลากรด้านคดียังไม่สามารถบูรณาการเข้ากับภารกิจประจำได้ และยังพบข้อจำกัดด้านทักษะดิจิทัล และความพร้อมในการเป็นระบบราชการ 4.0 สอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติที่ดีเพื่อมุ่งสู่ระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2567) หมวด 5 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ระบุว่า ต้องมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติราชการ พัฒนาระบบบริหารบุคลากร เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการให้บรรลุเป้าหมาย

แนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานในปัจจุบันด้านบุคลากร (Staff) สอดคล้องตามเกณฑ์ PMQA 4.0 หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร โดยควรมีการปรับกรอบแนวคิดของบุคลากรให้มีความเข้าใจ PMQA 4.0 มากขึ้น เปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำเสนอปัญหา หรือผลกระทบจากการปฏิบัติงาน เพื่อให้มองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างงานกับผลกระทบต่อสังคมในมิติต่างๆ หรือส่งเสริมการวิเคราะห์ความต้องการด้านทักษะของบุคลากร เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสม และ



สอดคล้องกับความต้องการและบริบทของหน่วยงาน สอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติที่ดีเพื่อมุ่งสู่ระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2567) ระบุว่า เครื่องมือการพัฒนาในหมวด 5 ได้แก่ การวางแผน อัตรากำลัง การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การบริหารบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (2568) กล่าวว่า บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ ความเข้าใจเพิ่มมากขึ้น แต่ก็ยังไม่สามารถรวมเป็นเนื้อเดียวกับงานได้ จึงควรมีการสร้างความรู้เข้าใจในเรื่องระบบราชการ 4.0 ให้สามารถนำมาปรับใช้กับภารกิจงานของหน่วยงานตัวเองได้ และผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 (2568) ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรปรับมุมมอง ทักษะคติของบุคลากรให้เข้าใจว่า PMQA 4.0 ไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่อยู่ในงานที่ทุกคนได้ปฏิบัติเป็นประจำอยู่แล้ว อยากให้มีมุมมองที่มองประชาชนเป็นศูนย์กลาง และสอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหารที่มีแนวคิดวางวิสัยทัศน์ที่กรมสอบสวนคดีพิเศษได้รับ ถือเป็นความสำเร็จในภาพรวมหน่วยงาน และยังสอดคล้องกับ พรณภัสส์ พราหมณ์โชติ (2563) ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพองค์การวิทยาลัย นานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดลสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษา นานาชาติ พบว่า ทรัพยากรบุคคลถือเป็นต้นทุนและกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร จึงต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

ปัจจัยสนับสนุนด้านเทคโนโลยี (Technology)

เทคโนโลยี (Technology) มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานของกรมสอบสวนคดีพิเศษในการสนับสนุนและเชื่อมโยงปัจจัยหลักทั้ง 3 ปัจจัย เพื่อเพิ่ม



ประสิทธิภาพในการสนับสนุนข้อมูลผู้บริหารได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ เพิ่มประสิทธิภาพในการวางแผน และการปฏิบัติงานให้มีความรวดเร็วและคล่องตัว และส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรได้อย่างเต็มศักยภาพพร้อมสู่ระบบราชการ 4.0 สอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติที่ดีเพื่อมุ่งสู่ระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2567) หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระบุว่า มุ่งเน้นการให้บริการประชาชนผู้ขอรับบริการ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการของผู้รับบริการ เพื่อพัฒนาระบบและจัดทำฐานข้อมูลรองรับ และการสร้างนวัตกรรมเพื่อยกระดับการให้บริการของภาครัฐที่มีประสิทธิภาพอย่างทั่วถึง เท่าเทียมกัน และสอดคล้องกับหมวด 6 ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม ระบุว่า มุ่งเน้นการส่งมอบบริการให้ประชาชนผู้รับบริการที่มีคุณภาพ เป็นไปตามกฎระเบียบ และความต้องการของประชาชนและผู้รับบริการ โดยใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการให้บริการรูปแบบใหม่ เพื่อลดต้นทุน มีความถูกต้อง รวดเร็ว แม่นยำ และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ แต่จากผลการวิจัย พบข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีที่ยังไม่สมบูรณ์ ในด้านงบประมาณ การบริหารโครงการ รวมทั้งยังขาดการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้งาน เพื่อสะท้อนความสำเร็จในการใช้งานระบบอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งอาจส่งผลต่อความต่อเนื่อง และประสิทธิภาพการใช้งานระบบ

แนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานในปีวิจัยด้านเทคโนโลยี (Technology) สอดคล้องตามเกณฑ์ PMQA 4.0 หมวด 3 โดยควรส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากข้อมูลความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการมาพัฒนากระบวนการ และนวัตกรรมการให้บริการเชิงรุก เช่น การนำ AI หรือ e-service เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ และลดความเหลื่อมล้ำ สอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติที่ดีเพื่อมุ่งสู่



ระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2567) ระบุว่า เครื่องมือการพัฒนาในหมวด 3 ได้แก่ การพัฒนาแอปพลิเคชันสำหรับเข้าถึงข้อมูล และขอรับบริการ การใช้เทคโนโลยีที่ทำให้เกิดความรวดเร็ว แม่นยำ เข้าใจง่าย เช่น AI และสอดคล้องตามเกณฑ์ PMQA 4.0 หมวด 6 โดยควรออกแบบกระบวนการทำงาน และบูรณาการฐานข้อมูล โดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการคาดการณ์ นำไปสู่การป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมพิเศษได้ทันต่อสถานการณ์ สอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติที่ดีเพื่อมุ่งสู่ระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2567) ระบุว่า เครื่องมือการพัฒนาในหมวด 6 ได้แก่ การจัดการกระบวนการ การเพิ่มผลผลิตภาพของการปฏิบัติราชการ การจัดการนวัตกรรม สอดคล้องกับ ป้องรัฐ แยมงามเรียบ, นิตยา สินเหาวิ และขจรศักดิ์ เจ้ากรมทอง (2568) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของกองพลทหารราบที่ 11 พบว่า การปรับตัวเข้าสู่ระบบราชการ 4.0 เป็นแนวทางสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นการเปิดกว้าง การเชื่อมโยงข้อมูล และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อลดความซ้ำซ้อน และเพิ่มความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน สามารถนำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ของกรมสอบสวนคดีพิเศษ เป็นกระบวนการเชิงระบบที่อาศัยการบูรณาการของปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้นำ (Leader) ปัจจัยด้านแผน (Plan) และปัจจัยด้านบุคลากร (Staff) รวมถึงปัจจัยสนับสนุนด้านเทคโนโลยี (Technology) ซึ่งมีความเชื่อมโยง และสนับสนุนการดำเนินการร่วมกันอย่างเป็นระบบ สอดคล้องตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบ



ราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ในทุกหมวดกระบวนการ (หมวด 1–6) และสะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพของกรมสอบสวนคดีพิเศษในการมุ่งมั่นสู่การบรรลุผลลัพธ์ในหมวดที่ 7 อย่างครอบคลุมในทุกมิติ เพื่อนำไปสู่การยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 เป็นภาครัฐที่เปิดกว้าง และเชื่อมโยงกันมุ่งตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของประชาชน โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และการเป็นภาครัฐอัจฉริยะ มีขีดสมรรถนะสูง และทันสมัย และมุ่งขับเคลื่อนกรมสอบสวนคดีพิเศษสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศด้านคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่สามารถสร้างคุณค่าให้แก่ประชาชน สังคม และประเทศชาติได้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัย

1. บัณฑิตด้านผู้นำ: เสริมสร้างบทบาทเชิงรุกเพื่อนำไปสู่ผู้นำด้านคุณภาพในการสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมาย รวมทั้งกำกับติดตาม และสนับสนุนการดำเนินงานให้สอดคล้องตามเกณฑ์ PMQA 4.0
2. บัณฑิตด้านแผน: พัฒนากลไกการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์อย่างบูรณาการ และเชื่อมโยงตามเกณฑ์ PMQA 4.0 ทบทวนตัวชี้วัด เพื่อสะท้อนผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ และประเมินผลต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงแผนงานหรือยกระดับการดำเนินงานเชิงรุก รวมทั้งพัฒนากระบวนการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ



3. บัณฑิตด้านบุคลากร: สร้างความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนากระบวนการทำงานและสร้างนวัตกรรม

4. บัณฑิตด้านเทคโนโลยี: ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ควบคู่กับการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรทุกระดับให้มีความพร้อมสู่ระบบราชการ 4.0

ในภาพรวมการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ต้องอาศัยการบูรณาการปัจจัยสำคัญทั้ง 4 ปัจจัยอย่างเป็นระบบ โดยกำกับติดตาม และประเมินผลการขับเคลื่อน PMQA 4.0 อย่างต่อเนื่อง เพื่อสะท้อนความสำเร็จ และนำข้อเสนอแนะมาใช้พัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์ PMQA 4.0 ทั้ง 7 หมวดอย่างยั่งยืนต่อไป

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรใช้การวิจัยแบบผสมผสาน ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความครบถ้วน สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2. ควรขยายขอบเขตกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมไปถึงบุคลากรในหน่วยงานกองคดี เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลาย และสามารถสะท้อนภาพรวมของการขับเคลื่อนการดำเนินงานได้อย่างรอบด้านมากยิ่งขึ้น

3. ควรพัฒนารอบแนวคิดการวิจัยเพิ่มเติม นอกเหนือจากปัจจัยด้านผู้นำ บัณฑิตด้านแผน และบัณฑิตด้านบุคลากร โดยอาจพิจารณาปัจจัยด้านเทคโนโลยี เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0



เอกสารอ้างอิง

- กรมสอบสวนคดีพิเศษ. (2568). องค์ความรู้ เรื่อง การขับเคลื่อนไปสู่ระบบราชการ 4.0 ของกรมสอบสวนคดีพิเศษ. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- ธวัชชัย รักษานนท์ และณัฐธิดา ชำนิยน์ดี. (2567). การพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรด้วยเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเฝ้าระวัง ป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ. *วารสารอนามัยสิ่งแวดล้อม และสุขภาพชุมชน*, 9(6), 519-529.
- ป้อมรัฐ แย้มงามเรียบ, นิตยา สินเชาว์ และขจรศักดิ์ เจ้ากรมทอง. (2568). ยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของกองพลทหารราบที่ 11. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย*, 31(1), 59-69.
- พรนภัสส์ พรหมณโชติ. (2563). แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพองค์กรวิทยาลัยนานาชาติมหาวิทยาลัยมหิดล ผู้การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านสถาบันการศึกษานานาชาติ. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วาสนา ปะสังคานนท์. (ม.ป.ป.). การขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 : กรณีศึกษาหน่วยงานสังกัดกรมอนามัย ส่วนกลาง. ม.ป.ท.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2568). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2567). *คู่มือการพัฒนาระบบราชการ 4.0 Best Practices Sharing* แนวทางการปฏิบัติที่ดีเพื่อมุ่งสู่ระบบราชการ 4.0 จากหน่วยงานที่ได้รับรางวัลเลิศรัฐ. ค้นเมื่อ 29 ตุลาคม 2568, จาก <https://www.opdc.go.th/opdc-book/pmqa-4-0-toolkit/>

Mauch, P. D. (2010). *Quality Management Theory and Application*. Boca Raton, FL: CRC Press.

สัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2. (2568). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. ธันวาคม, 15.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3. (2568). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. ธันวาคม, 15.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4. (2568). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. ธันวาคม, 16.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5. (2568). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. ธันวาคม, 18.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6. (2568). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. ธันวาคม, 19.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7. (2568). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. ธันวาคม, 19.