

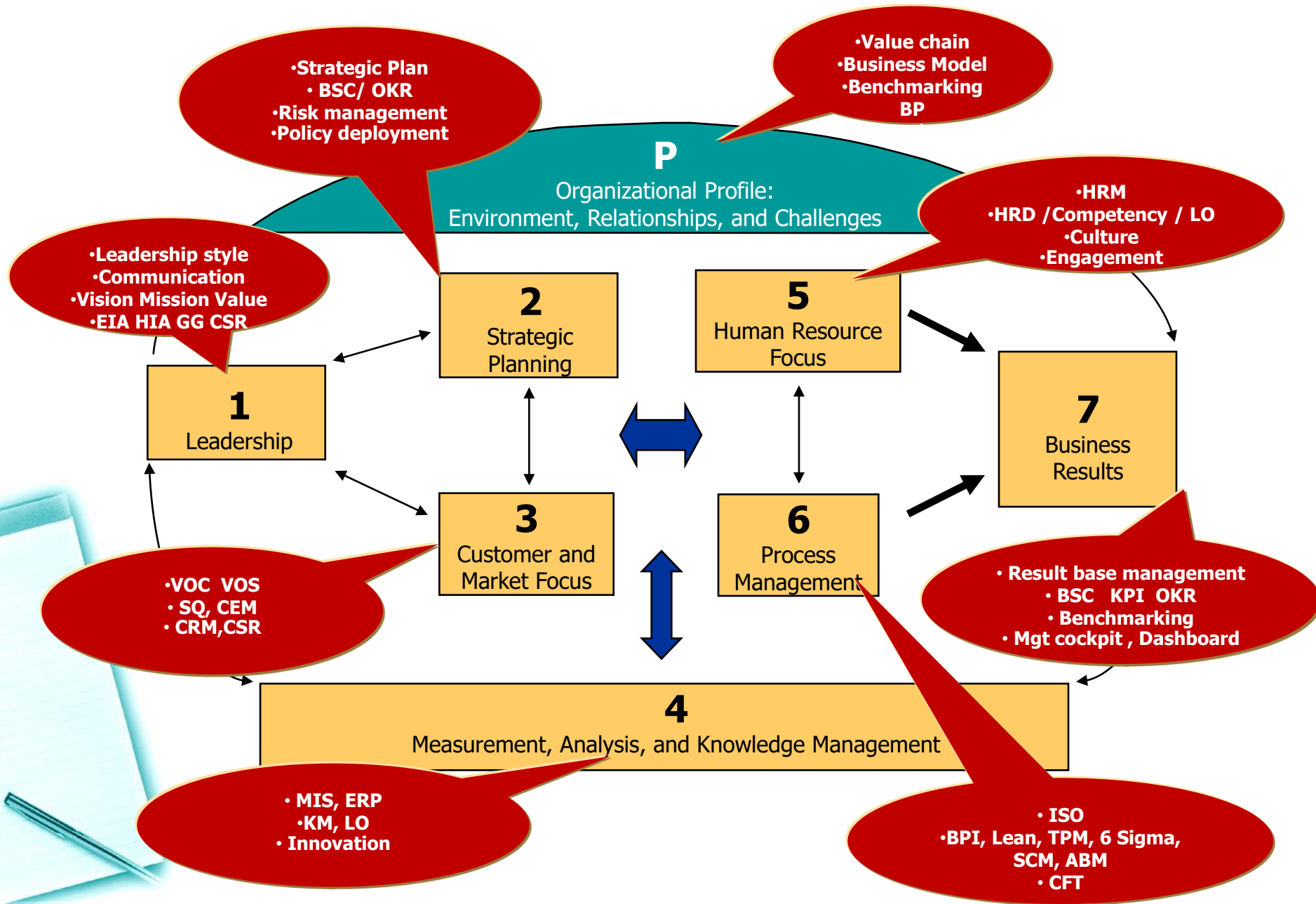
รายงานผลการประเมินศักยภาพองค์กร
พร้อมข้อเสนอแนะ : ปี 2563



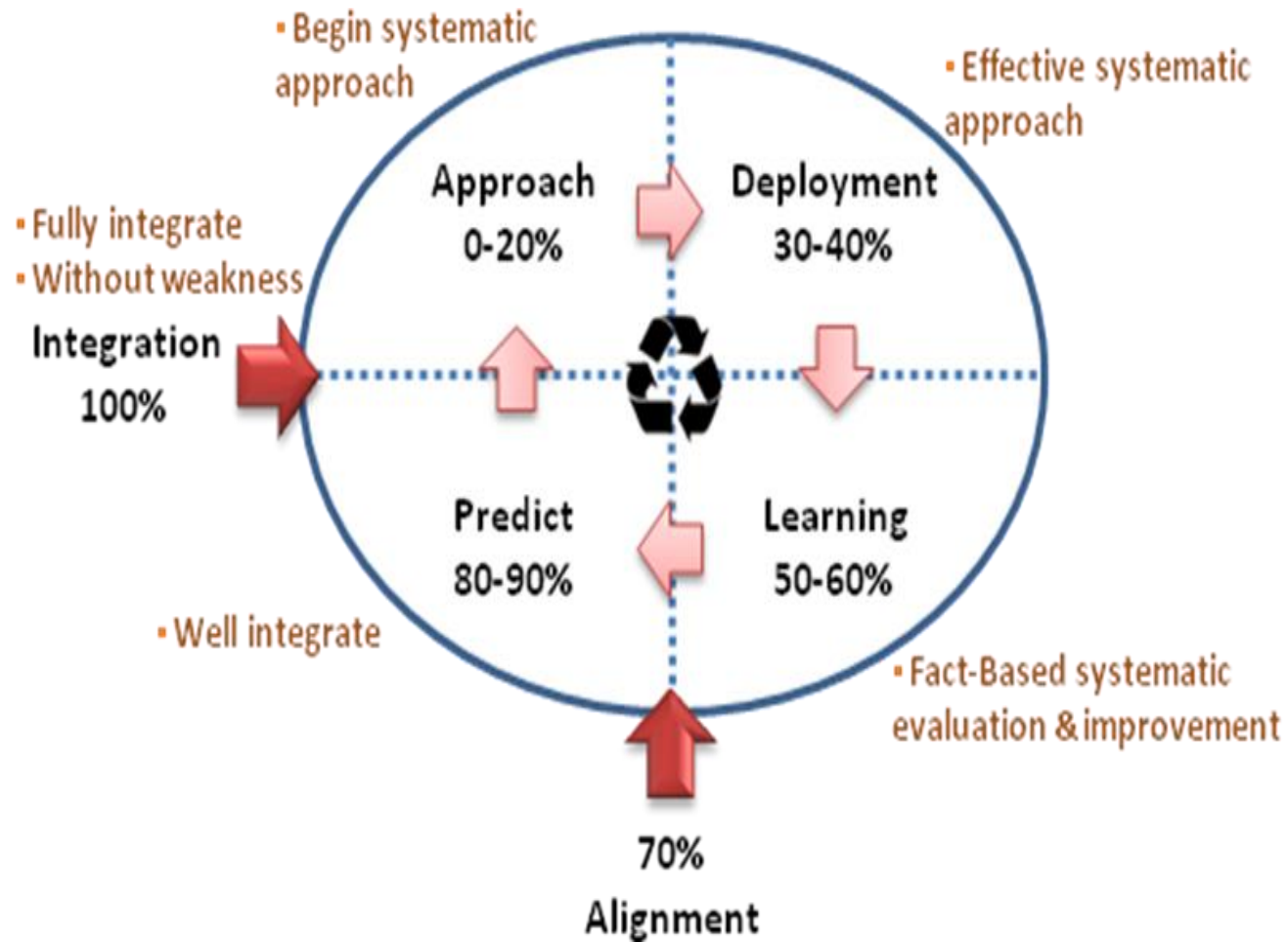
TQA



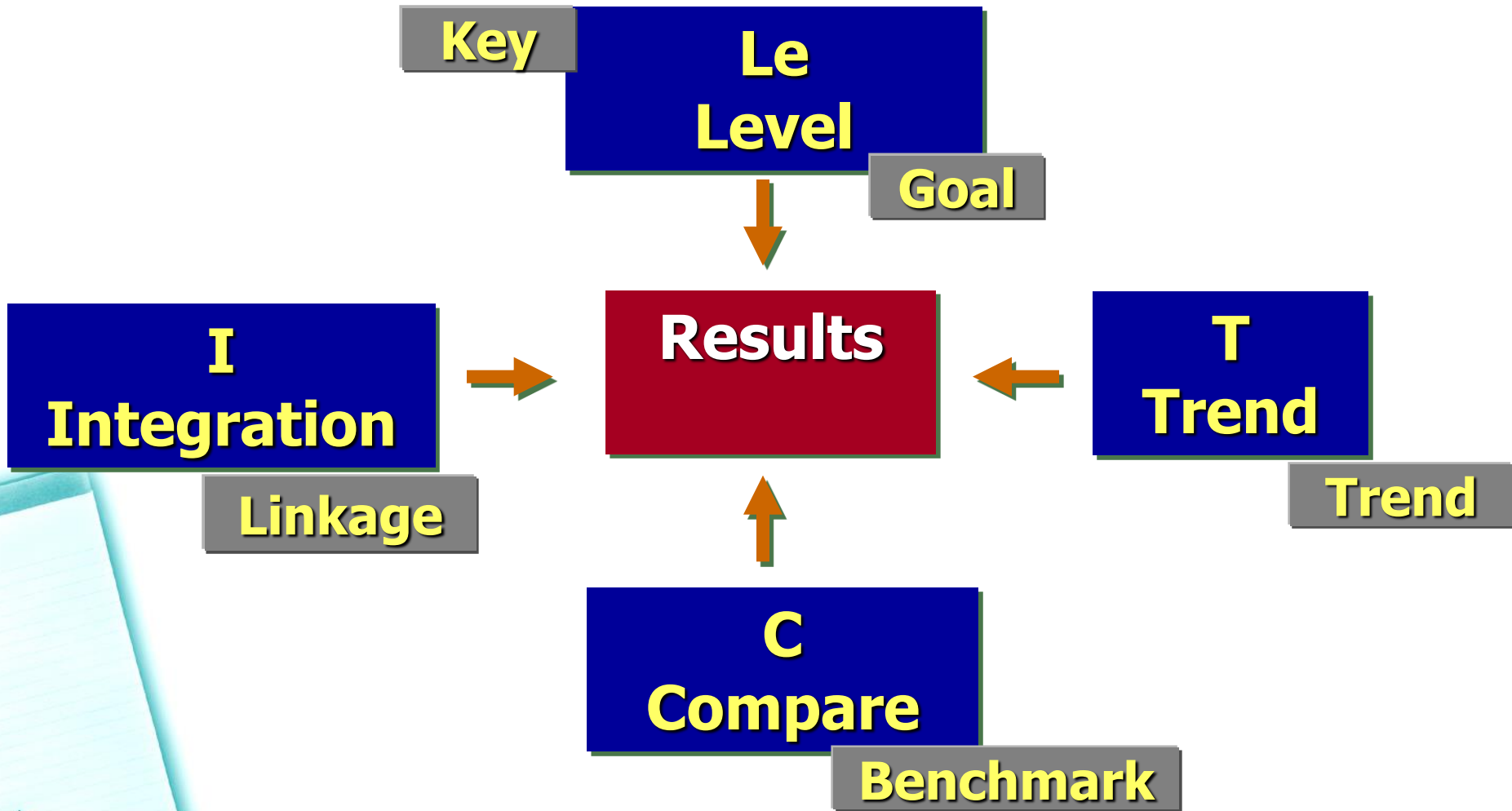
Integrated Methodology



A-D-L-I Cycle



LeTCI Cycle

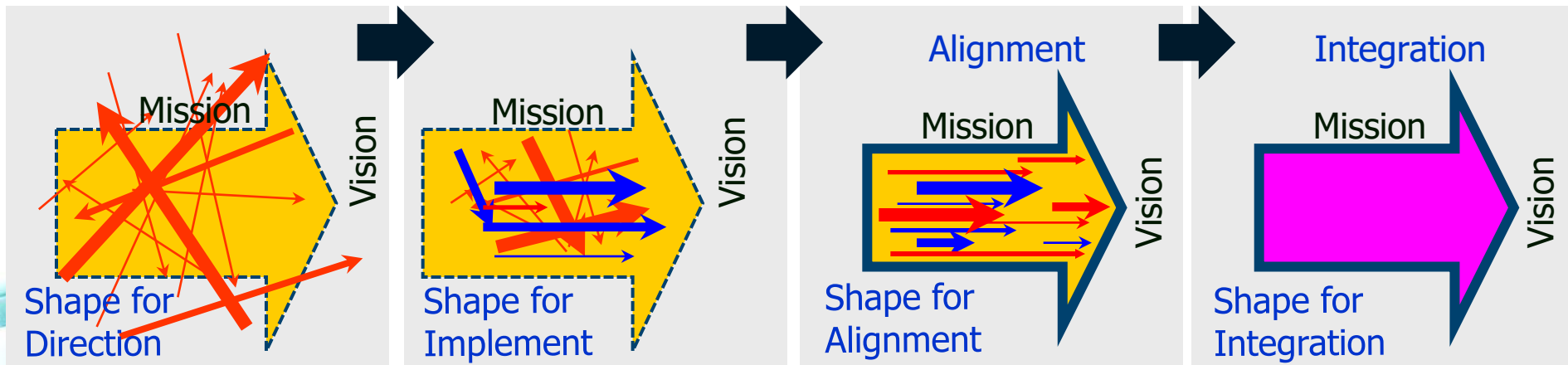


ระดับคะแนน

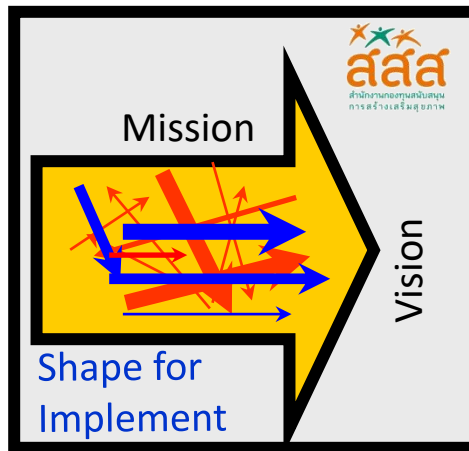
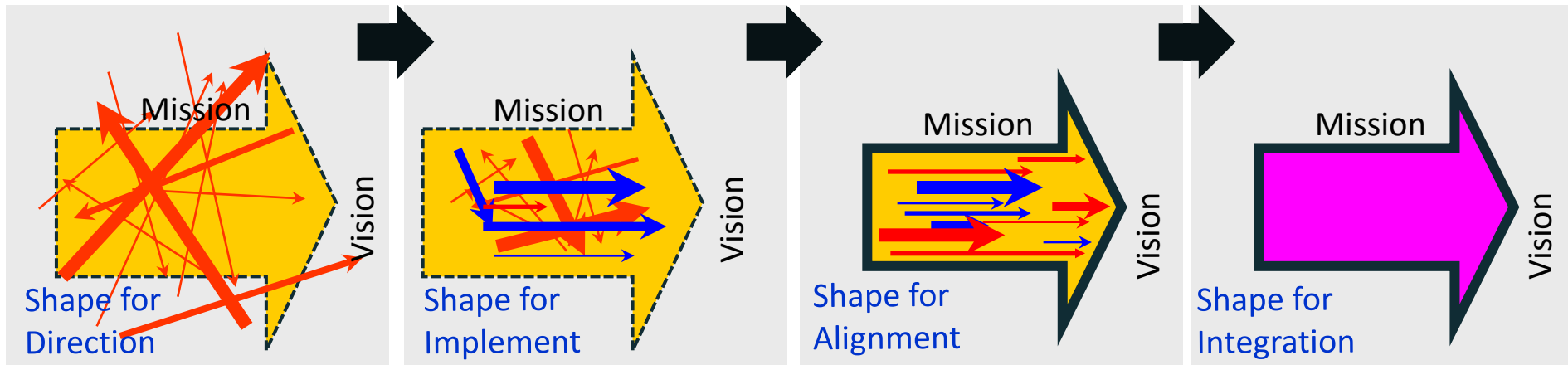
คะแนน	ระดับ
0-200	Basic Class
201-350	General Class
351-650	TQC : National Class
>650	TQA : World Class



Management Solutions



Where are you now ?



Item	Criteria Score	Level	Assessment Score (%)	Assessment Score
1. LEADERSHIP				
1.1 Senior Leadership	60	D	40%	24
1.2 Governance & Societal Contributions	50	D	40%	20
Total Score	110		40%	44
2. STRATEGIC PLANNING				
2.1 Strategy Development	45	D	40%	18
2.2 Strategy Implementation	50	D	40%	20
Total Score	95		40%	38
3. CUSTOMER				
3.1 Customer Expectation	45	A	20%	9
3.2 Customer Engagement	50	A	20%	10
Total Score	95		20%	19
4. MEASUREMENT, ANALYSIS, AND KNOWLEDGE MANAGEMENT				
4.1 Measurement, Analysis & Improvement of Organizational Performance	55	D	30%	16.5
4.2 Information and Knowledge Management	45	D	30%	13.5
Total Score	100		30%	30
5. Workforce				
5.1 Workforce Environment	45	D	30%	13.5
5.2 Workforce Engagement	55	D	30%	16.5
Total Score	100		30%	30
6. Operation				
6.1 Work Process	55	D	30%	16.5
6.2 Operational Effectiveness	45	D	30%	13.5
Total Score	100		30%	30
7. BUSINESS RESULTS				
7.1 Product and Process Results	120	T	30%	36
7.2 Customer Results	70	T	40%	28
7.3 Workforce Results	70	Le	20%	14
7.4 Leadership and Governance Results	65	T	40%	26
7.5 Financial, Market and Strategy Results	75	Le	20%	15
Total Score	400		29.75%	119
Grand Total	1,000		31%	310

ระดับคะแนนจากการประเมิน

คะแนน	ระดับ
0-200	Basic Class
201-350	General Class
351-650	TQC : National Class
>650	TQA : World Class



50	Basic Class
100	
150	
200	
250	General Class
300	
350	National Class : TQC
400	
450	
500	
550	
600	
650	
700	World Class : TQA
750	
800	
850	
900	
950	

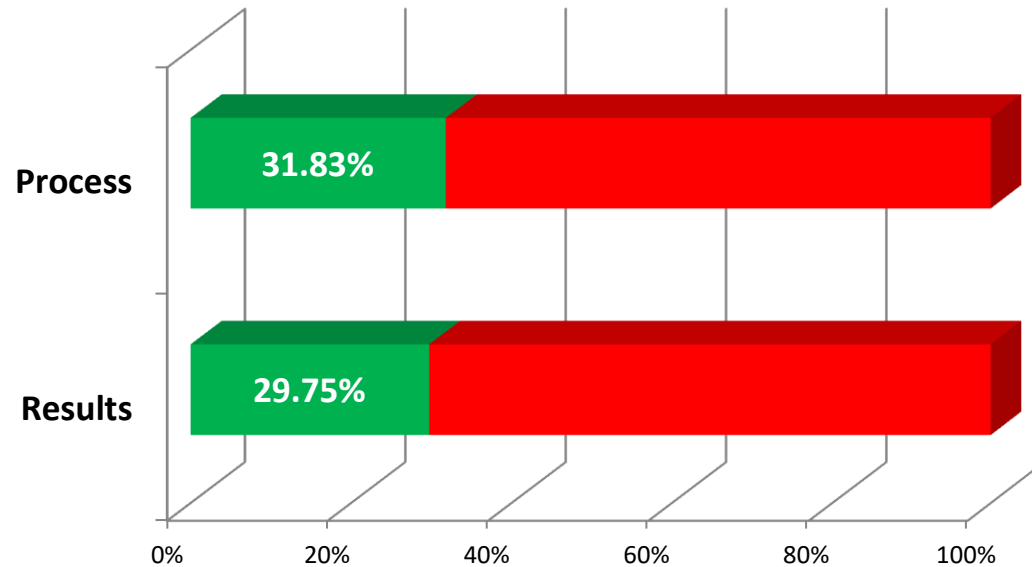
ค่าคะแนนประเมินของ สสส. โดยรวมอยู่ที่ 310 คะแนน ซึ่งอยู่ในระดับ General Class (201-350 คะแนน) ซึ่งมีคะแนนต่ำกว่าระดับ National Class (350 คะแนน) อยู่ 40 คะแนน และต่ำกว่าระดับ World Class (650 คะแนน) อยู่ 340 คะแนน ดังนั้นประเด็นที่ สสส. ต้องดำเนินการในระยะสั้นคือการพัฒนาองค์กรให้เข้าสู่ระดับ National Class โดยเร็ว เนื่องจาก สสส. จัดเป็นองค์กรระดับ National Class อยู่แล้ว ดังนั้นค่าคะแนนจึงไม่ควรต่ำกว่า 350 คะแนน ส่วนการปรับปรุงพัฒนาในระยะต่อไปคือการยกระดับองค์กรตามบริบทและความเหมาะสมไปสู่การเป็นองค์กรที่มีระบบการจัดการในระดับ World Class ต่อไป

ผลการประเมินสมรรถนะองค์กร

ผลการประเมินสมรรถนะองค์กรพบว่า สสส.มีค่าคะแนนโดยรวมอยู่ที่ 310 จาก 1,000 คะแนน (General Class) ซึ่งพบว่าองค์กรมีสถานะเป็นนักปฏิบัติ (อยู่ใน Level ที่ 2 จาก 4 Level) โดยแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีแนวทางอย่างเป็นระบบ มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติถึงแม้ว่ายังไม่สัมฤทธิ์ผลในทุกพื้นที่ เริ่มเห็นกระบวนการประเมินเพื่อนำไปสู่การปรับตัว และมีความพยายามทำให้การกำกับกรดำเนินงานให้เข้ามาสู่ทิศทางและแนวทางเดียวกันแต่ยังไม่เชื่อมประสานกันอย่างมีประสิทธิภาพ

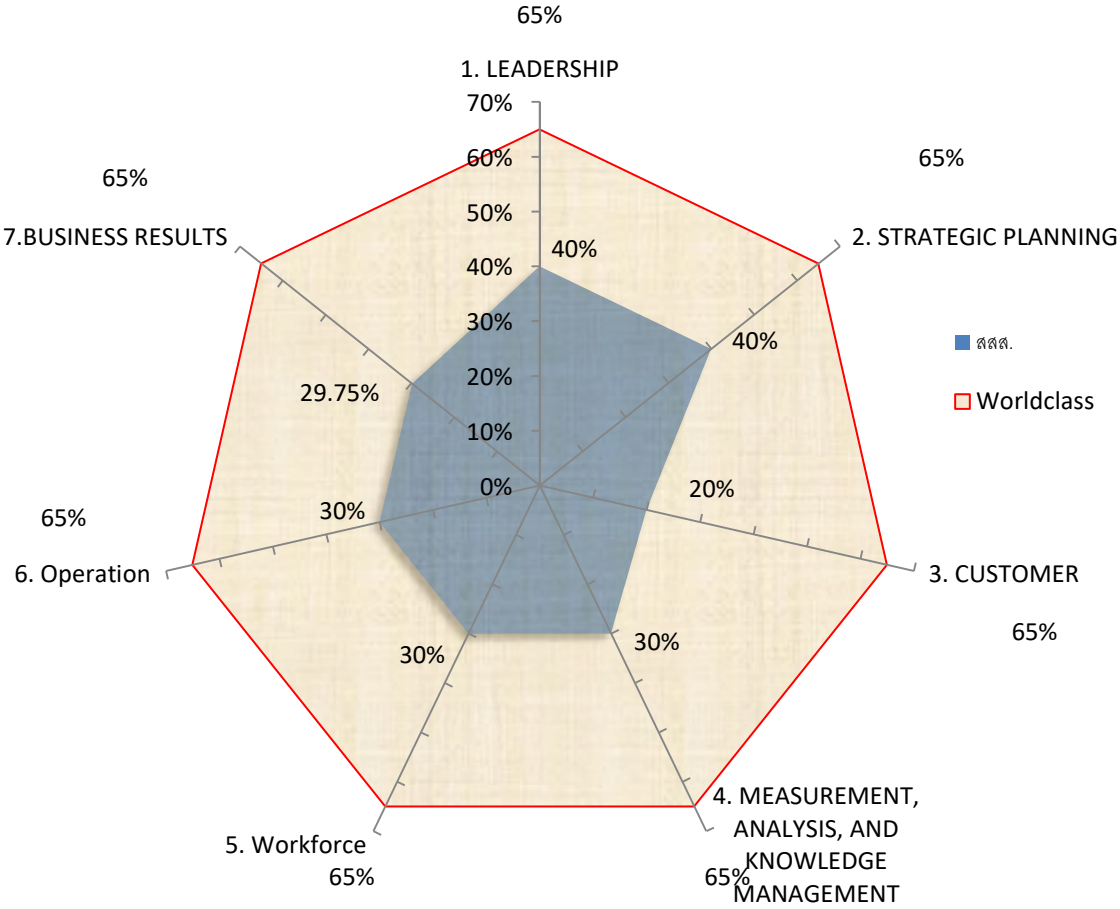


การวิเคราะห์ระดับคะแนนกระบวนการและผลลัพธ์ของ สสส.



	เกณฑ์ Score	สสส.	
Process	600	191	31.83%
Results	400	119	29.75%

ผลการประเมินสมรรถนะองค์กรแยกตามหมวด

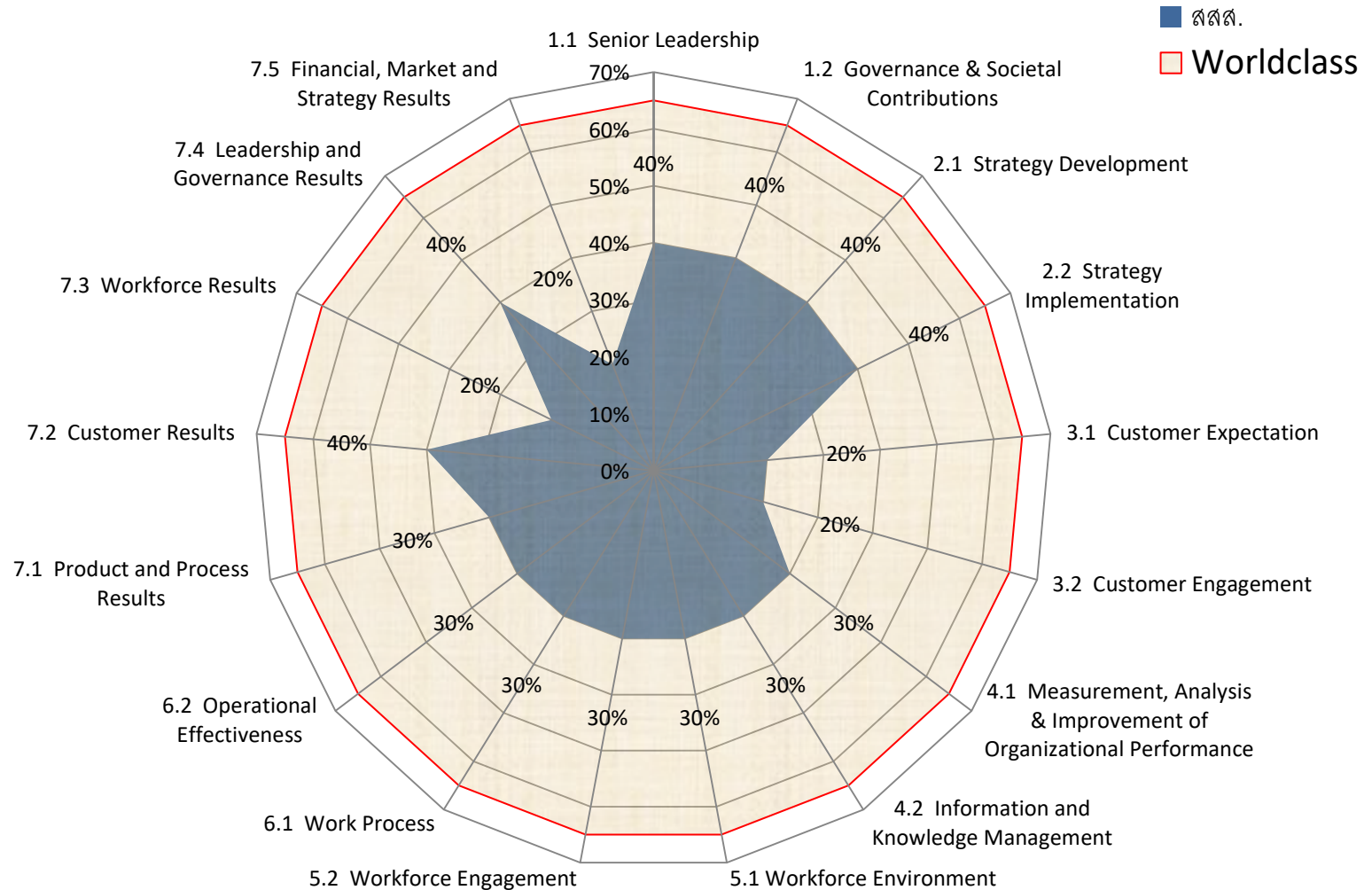


เมื่อพิจารณาลักษณะการดำเนินการเทียบกับการดำเนินการในเกณฑ์ระดับ World Class พบว่า สสส. ยังมีจุดอ่อนในการดำเนินการอยู่ใน 2 หมวดได้แก่

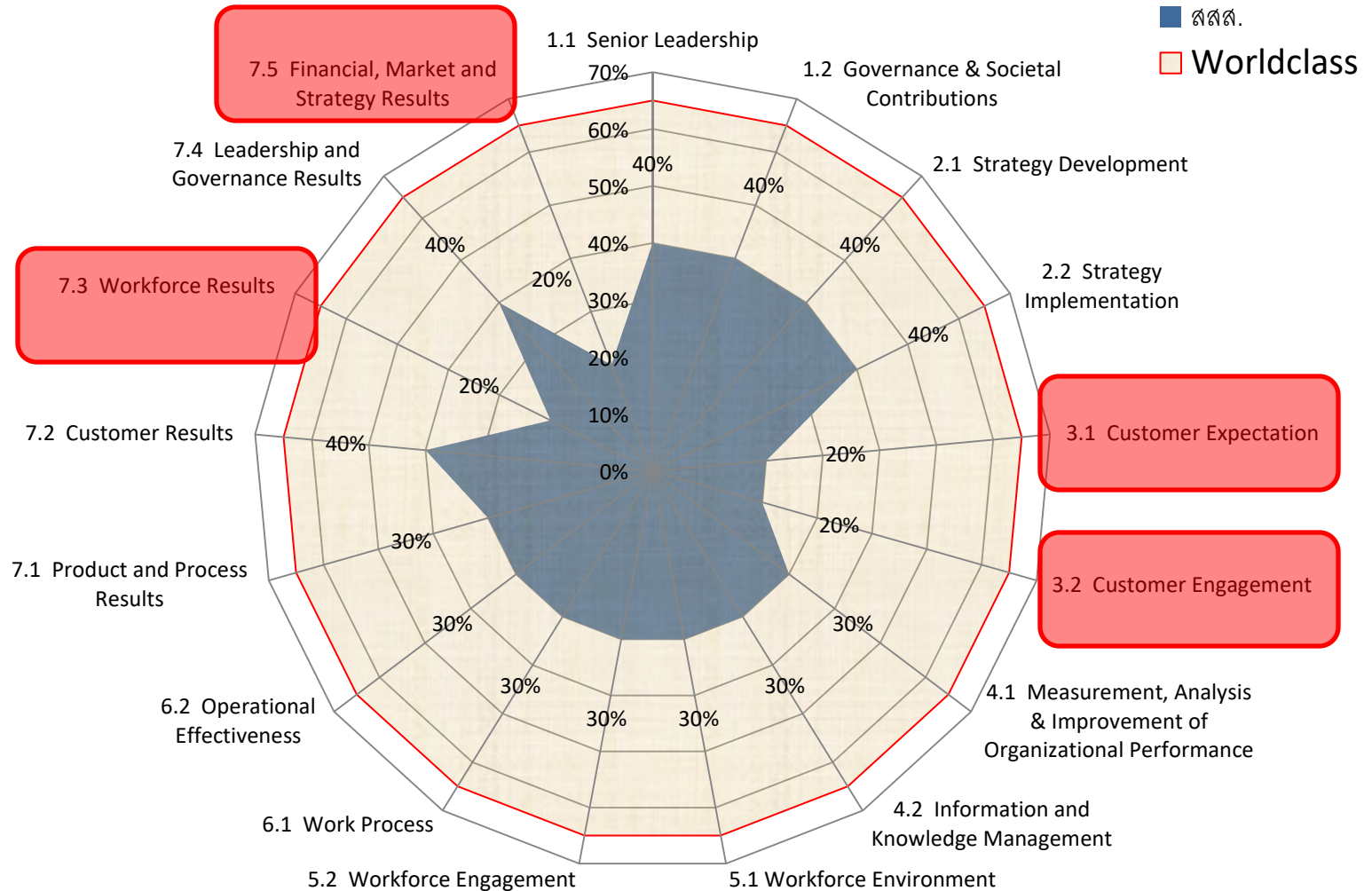
- Customer
- Business Results

เนื่องจากมีค่าคะแนนที่ต่ำกว่า 30%

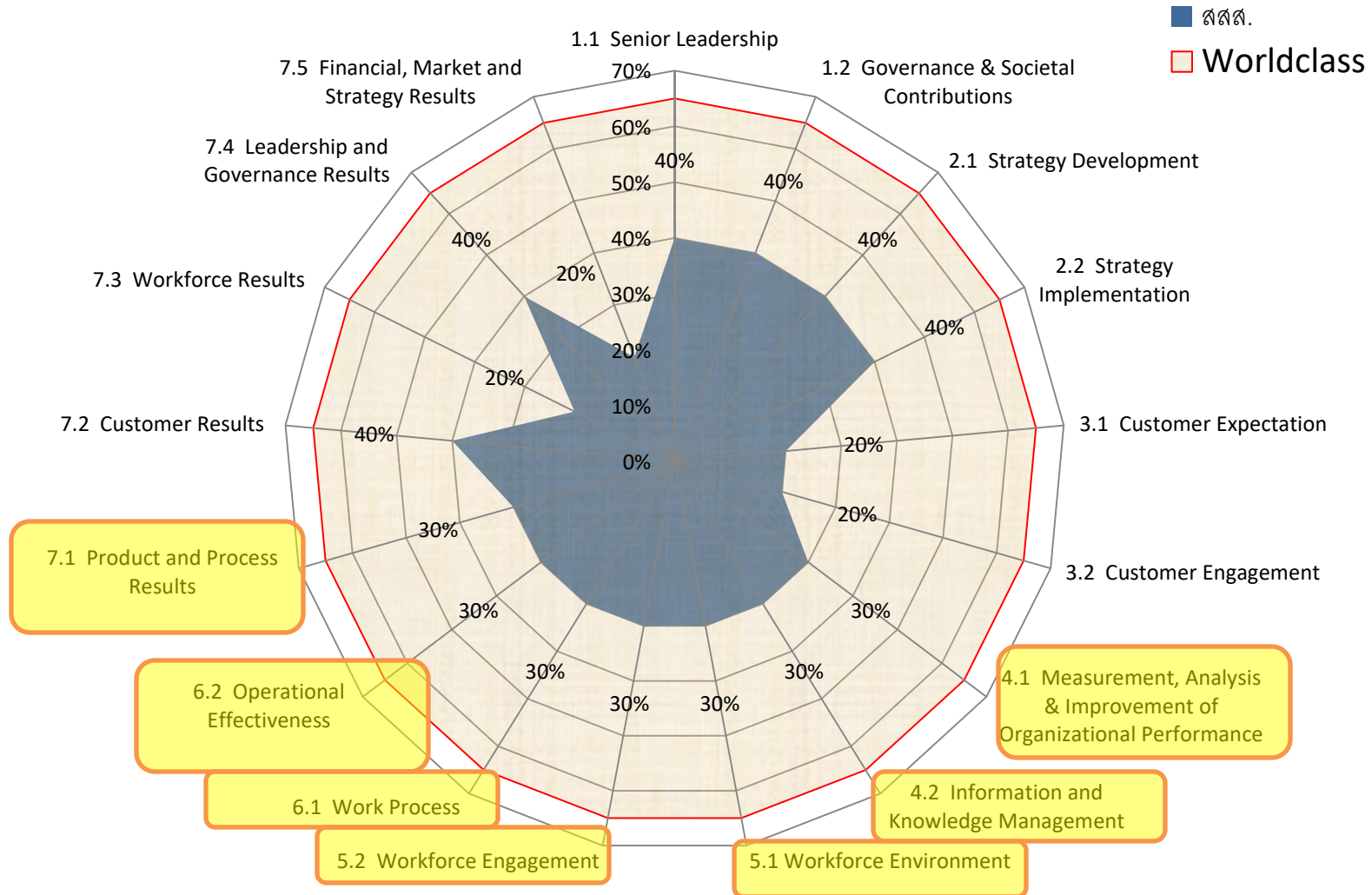
ผลการประเมินสมรรถนะองค์กรแยกตามหัวข้อ



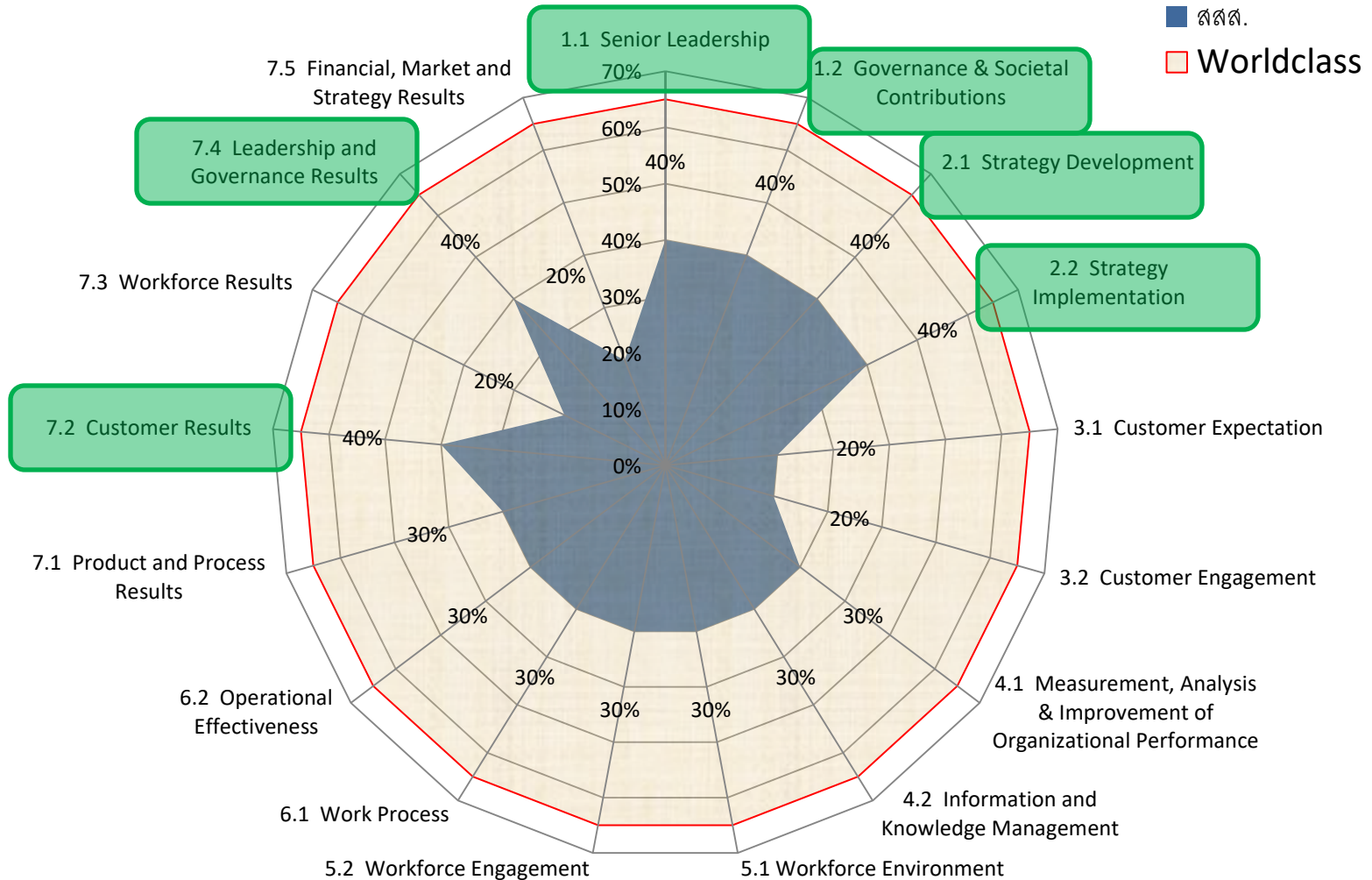
4 จุดปรับปรุงเร่งด่วน



7 จุดปรับปรุงที่ต้องทำให้เข้มข้นกว่าเดิม



6 จุดพัฒนายกระดับ

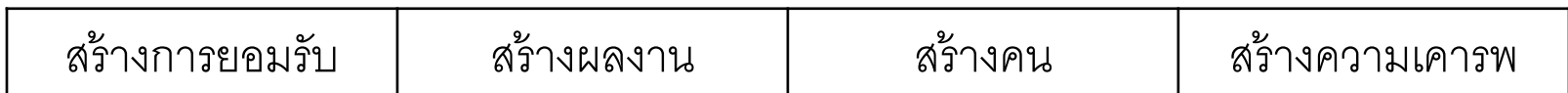


หมวดที่ 1 : การนำองค์กร

Item	Criteria Score	% Assessment Score	Assessment Score
1. LEADERSHIP	110	40%	36
1.1 Senior Leadership	40	D 40%	16
a. Vision & Values			
b. Communication			
c. Mission & Organizational Performance			
1.2 Governance & Societal Contributions	50	D 40%	20
a. Organizational Governance			
b. Legal and Ethical Behavior			
c. Societal Contributions			

หมวดที่ 1 : Leadership

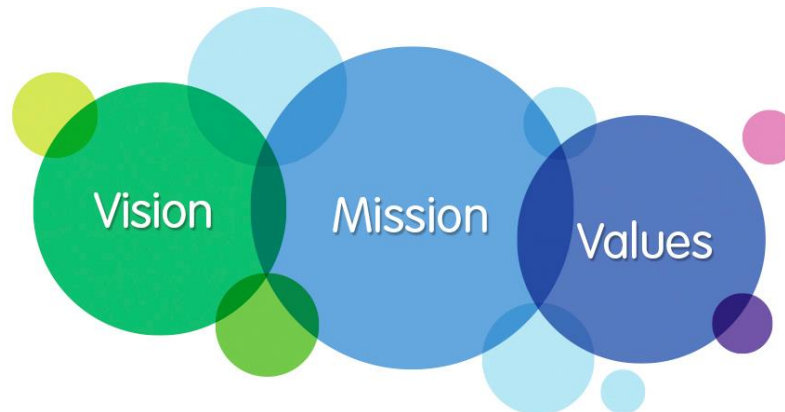
หมวดที่ 1 : การนำองค์กร พบว่าค่าคะแนนการประเมินอยู่ในระดับ Deployment ที่ระดับ 40 % ทั้งใน ส่วนการนำองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง (Senior Leadership) และการกำกับดูแลองค์กรและความ รับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง (Governance and Societal Responsibilities) แปลความได้ว่า องค์กร มีระบบการนำองค์กรอยู่ในภาคปฏิบัติอย่างเข้มข้น แต่การปรับตัวยังมีไม่มีความเด่นชัดในการ ดำเนินการเชิงรุก และยังขาดการบูรณาการ ซึ่งประเมินได้ว่า องค์กรอยู่ในระดับกำลังสร้างผลงาน



ข้อเสนอแนะ : 1.1.a วิสัยทัศน์และค่านิยม (Vision & Values)

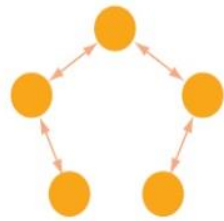
- การกำหนดวิสัยทัศน์ ไกลกว่าบทบาทและบริบทองค์กรในพรบ. ที่ระบุไว้ ซึ่งทำให้วิสัยทัศน์เป็นลักษณะ **Too Far Vision** ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงจึงควรทบทวนและปรับวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมต่อภารกิจและบริบทองค์กร
- การกำหนดคุณค่าหลักขององค์กรมีการพิจารณาจากคุณลักษณะที่เหมาะสม แต่ผู้บริหารระดับสูงควรมีการทบทวนว่าคุณค่าส่วนใดยังจำเป็นและสำคัญอยู่หรือไม่ หรือจะต้องมีคุณค่าใดเข้ามาเพิ่มตามแต่ละช่วงเวลา รวมทั้งควรมีการนำคุณค่าหลักไปสู่การปฏิบัติในลักษณะ

Process Build In

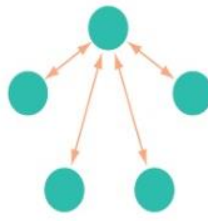


ข้อเสนอแนะ : 1.1.b การสื่อสาร (Communication)

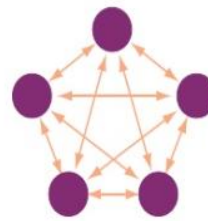
- ผู้บริหารระดับสูงควรมีการทบทวนถึงประสิทธิภาพของการสื่อสาร ทั้งในส่วน External Perspectives และ Internal Perspectives รวมถึงการพิจารณารูปแบบโครงสร้างของการสื่อสารองค์กรทั้ง Macro Micro และ Individual Approach ในรูปแบบ Chain Network, Wheel Network, Y Network, Circle Network หรือ Star Network ที่เหมาะสม
- ผู้บริหารระดับสูงควรเน้นให้มีการสื่อสารในลักษณะ Lateral and Diagonal Communication เพื่อช่วยให้เกิดการประสานงานและบูรณาการการทำงานภายในและภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย Lateral Communication จะช่วยเสริมให้เกิดประสานงานและร่วมมือกัน ซึ่งควรใช้ในการสื่อสารระหว่างแต่ละสำนักต่างๆ รวมทั้งภาคี ส่วน Diagonal Communication จะช่วยให้เกิดการสื่อสารที่ดียิ่งขึ้นระหว่างหน่วยงาน Support กับ หน่วยงานเชิงรุก



Formal **chain**
of command



Relies on the
leader behind
the **wheel**



Group members
to **communicate**
actively

ข้อเสนอแนะ : 1.1.b การสื่อสาร (Communication)

- ผู้บริหารระดับสูงควรจัดให้มีการทบทวนการสื่อสารถึงจุดยืนหรือ Positioning ขององค์กรที่ชัดเจน ต่อ Interested party ต่างๆ เช่น ประชาชน ภาคี สื่อมวลชน นักการเมือง หน่วยงานเอกชน หน่วยงานรัฐฯ เป็นต้น เนื่องจากยังมีความเข้าใจบริบทหรือภารกิจขององค์กรที่ไม่ถูกต้อง และควรมีการประเมินความเข้าใจเหล่านั้นอยู่เป็นระยะๆ เพื่อปรับปรุงการสื่อสารให้ได้ตามวัตถุประสงค์ ยกตัวอย่างเช่น
 - มุมมองของประชาชนต้องเปลี่ยนภาพ สสส. จากหน่วยงานโฆษณาด้านสุขภาพ เป็น Coach สุขภาพ
 - มุมมองของภาคีต้องเปลี่ยนภาพ สสส. จากแหล่งเงินทุนหลัก เป็น Matching Fund เป็นต้น
- ผู้บริหารระดับสูงควรปรับวิธีการสื่อสารหรือเพิ่มการสื่อสารเพื่อลดความไม่เข้าใจและความขัดแย้งหรือการต่อต้านที่เกิดขึ้นหรือมีโอกาสเกิดขึ้น โดยใช้รูปแบบการสื่อสารเชิง Content Dimension, Relation Dimension และ Procedural Dimension โดยแยกวิธีการจัดการที่แตกต่างกันไปเช่น Pseudo Conflict, Simple Conflict, Ego Conflict, Online Conflict เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ : 1.1.c พันธกิจและผลการดำเนินการขององค์กร (Mission & Organizational Performance)

- ผู้บริหารระดับสูงควรทบทวนพันธกิจที่สัมพันธ์กับบริบทและบทบาท ความสามารถในการวัดผลตามกรอบของพรบ.การจัดตั้งกองทุน โดยเฉพาะในมาตราที่ 5 ทั้ง 6 ข้อ โดยมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศอย่างรอบด้านในการพิจารณาเพื่อระบุพันธกิจที่ชัดเจน
- ผู้บริหารระดับสูงควรเริ่มดำเนินการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Creating an Environment for Success) ในส่วนที่ยังไม่ชัดเจนและยังขาดอยู่เช่น Technology Environment เพื่อช่วยในการริเริ่มและสร้างนวัตกรรม, Knowledge & Capabilities Environment เพื่อช่วยในการพัฒนาความรู้และความก้าวหน้าในภารกิจและสร้าง Ideaใหม่ๆ , Political and Legal Environment เพื่อช่วยในการพัฒนากลไกการจัดการ การป้องกันควบคุม, Stakeholder & Employee Mix, Integration Goal, การวางแผนสี่บทอต ตำแหน่ง, การพัฒนาผู้นำองค์กรในอนาคต เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ : 1.1.c พันธกิจและผลการดำเนินการขององค์กร (Mission & Organizational Performance)

- ผู้บริหารระดับสูงควรมีการวางระบบการวัดผล Organization Performance ที่เชื่อมโยงกันของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร และสามารถแสดงผลในลักษณะ Corporate Dashboard ได้ชัดเจนและรวดเร็ว โดยเชื่อมโยงข้อมูลการแสดงผลจากหน่วยปฏิบัติการต่างๆ ในภาพย่อยและรวมรวมแสดงผลในภาพใหญ่ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อช่วยให้ทุกคนในองค์กรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบถึงสถานะของการดำเนินการขององค์กรที่สำคัญได้อย่างรวดเร็ว



ข้อเสนอแนะ : 1.2.a การกำกับดูแลองค์กร (Organizational Governance)

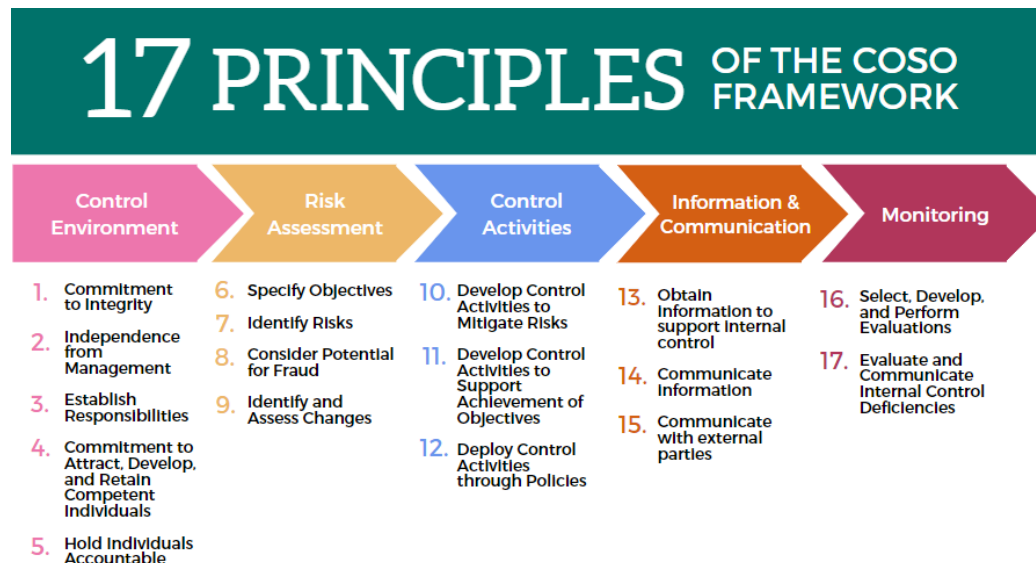
- องค์กรต้องสามารถโน้มน้าวให้ผู้นำประเทศเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการขององค์กร เป็น Champion และงานสร้างเสริมสุขภาพต้องเป็นวาระที่สำคัญของชาติ รวมทั้งช่วยในการสั่งการประสานกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- องค์กรต้องสามารถโน้มน้าวให้ผู้ที่มิใช่ผู้บริหารและสังคมให้การยอมรับซึ่งเป็นตัวแทนในระดับต่างๆ ้วยต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างเสริมสุขภาพ เป็น Brand Ambassador
- องค์กรต้องมีคณะกรรมการที่มีคุณภาพและขีดความสามารถ และควรต้องมีกรรมการที่รอบด้านมากยิ่งขึ้นเพื่อนำมาช่วยการพัฒนาการสร้างเสริมสุขภาพให้ประสบผลสำเร็จ เช่นงานด้าน Health Tech รวมทั้งภาคเอกชน ภาคการศึกษา ด้านต่างประเทศให้มากยิ่งขึ้น
- องค์กรต้องการปรับโครงสร้างองค์กรให้ Lean และ Flat และฝังการกำกับดูแลในระบบปฏิบัติการและกระบวนการปฏิบัติงาน
- องค์กรต้องลดการประเมินผลและการตรวจสอบในเชิง Successive Evaluation ลง แต่ให้เพิ่มในส่วน Process Build In มากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ : 1.2.b การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Legal and Ethical Behavior)

- บรรยากาศขององค์กรมีลักษณะอยู่ใน Self-Protection Zone ซึ่งทำให้ต้อง มีกฎ ข้อบังคับ ระเบียบ เพิ่มมากยิ่งขึ้น จำนวนมาก ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงต่อการปฏิบัติงานตาม กฎ ข้อบังคับ หรือระเบียบต่างๆ เหล่านั้น รวมทั้งทำให้องค์กรขาดความคล่องตัวและมีขั้นตอนในการทำงาน ที่มากยิ่งขึ้นส่งผลให้ประสิทธิภาพของการดำเนินงานต่ำลง ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงควรจัดให้มีการทบทวนหรือสังคายนา กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่ยังสำคัญและจำเป็นจริงๆ และใช้ระบบ Lean เข้ามาช่วยในการพิจารณา Set Core Business & Process ขององค์กร ให้คล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- องค์กรมีกระบวนการประเมินความเสี่ยงขององค์กรในลักษณะมุ่งเน้น Evidence based และ Legal & Operation Risks เป็นหลัก โดยสนใจเหตุการณ์ที่เป็น Case และประเด็นที่เกิดขึ้นแล้ว ซึ่งยังขาดการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงอย่างรอบด้าน เช่น Financial Risks, Business Retention Risks (Quality, Efficiency, Cost, Speed), Technology & Social Risks เป็นต้น โดยใช้ ข้อมูลและสารสนเทศรวมถึงสถิติเพื่อใช้ในการทำนายและประเมินผลการวิเคราะห์

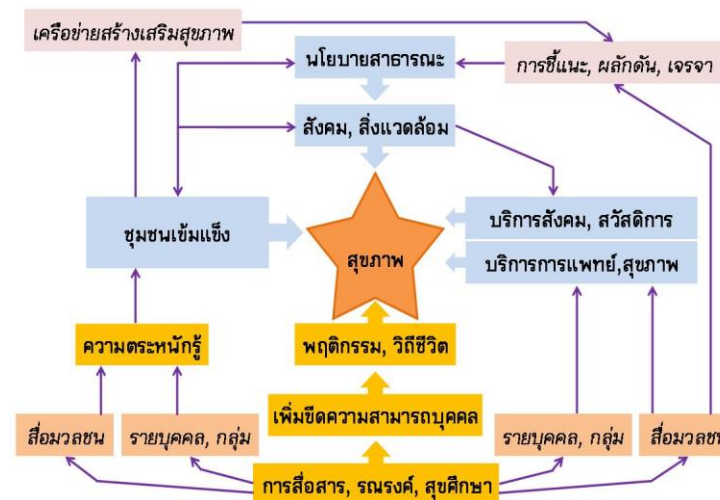
ข้อเสนอแนะ : 1.2.b การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Legal and Ethical Behavior)

- การประเมินความเสี่ยง การตรวจสอบและการควบคุมภายใน ยังไม่สามารถค้นหาความเสี่ยงได้อย่างรอบด้านและและไม่สามารถพบ Significant Risks ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงควรมีการทบทวนกระบวนการประเมินความเสี่ยงและการตรวจสอบและการควบคุมภายในหรือประยุกต์ใช้ COSO Framework เพื่อสามารถประเมินและพิจารณา Significant Risks ได้อย่างรอบด้านและตรงประเด็น (ควรมีฐานข้อมูลและสารสนเทศในการพิจารณาความเสี่ยงทั้งในด้านโอกาสและผลกระทบ)



ข้อเสนอแนะ : 1.2.c การทำประโยชน์ให้สังคม (Societal Contributions)

- องค์กรควรมีกระบวนการวัดผลการสร้างเสริมสุขภาพให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมโดยวัดผลลัพธ์ด้านต่างๆ ในแบบจำลองการสร้างเสริมสุขภาพของ Green & Tones และการมุ่งสู่สุขภาพของประชาชนตามกฎบัตรออกตตาวา (Ottawa Charter) ได้แก่ 1) การส่งเสริมงานสร้างเสริมสุขภาพในระบบบริการสุขภาพ, 2) การพัฒนาทักษะการสร้างเสริมสุขภาพส่วนบุคคล, 3) การสนับสนุนการมีส่วนร่วมด้านการสร้างเสริมสุขภาพของชุมชน, 4) การสร้างสรรคสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อสุขภาพ, 5) การสร้างนโยบายสาธารณะเพื่อการสร้างเสริมสุขภาพ



ข้อเสนอแนะ : 1.2.c การทำประโยชน์ให้สังคม (Societal Contributions)

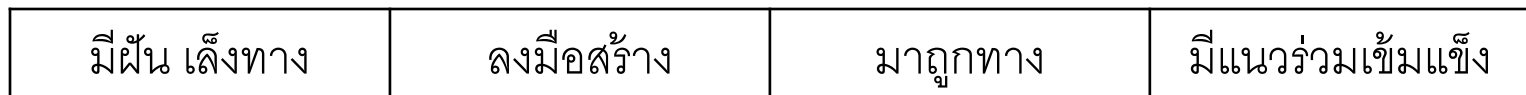
- องค์กรควรเชื่อมโยงกระบวนการทำประโยชน์ให้สังคมร่วมกับหน่วยงานใน Ecosystem ทั้งภาครัฐและเอกชน โดยต้องมุ่งเน้นไปที่เอกชนให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้เห็นภาพการขับเคลื่อนเชิง Macro และ Micro เป็นต้น
- องค์กรควรใช้ข้อมูลและสารสนเทศในการจัดลำดับความสำคัญ ผลกระทบ ความเร่งด่วนของการสร้างเสริมสุขภาพ โดยในระยะสั้นให้เน้นทำเรื่องที่สำคัญให้สำเร็จเป็น Quick Win อย่างเป็นรูปธรรม (เรื่องเดียวก็ได้) เพื่อให้สังคมประจักษ์และเกิดกระแสความตื่นตัวและเชื่อมั่นในองค์กรที่สามารถทำได้จริง แล้วค่อยวางกระบวนการในระยะยาวโดยเน้นการมีส่วนร่วมของภาคส่วนที่สำคัญ

หมวดที่ 2 : กลยุทธ์ (Strategy)

Item	Criteria Score	% Assessment Score	Assessment Score
2. STRATEGIC PLANNING	95	40%	38
2.1 Strategy Development	45	D 40%	18
<p data-bbox="170 796 909 839">a. Strategy Development Process</p>			
<p data-bbox="170 901 672 943">b. Strategic Objectives</p>			
2.2 Strategy Implementation	50	D 40%	20
<p data-bbox="79 1112 865 1212">a. Action Plan Development and Deployment</p>			
<p data-bbox="170 1275 759 1318">b. Action Plan Modification</p>			

หมวดที่ 2 : กลยุทธ์ (Strategy)

หมวดที่ 2 : กลยุทธ์ พบว่าค่าคะแนนการประเมินอยู่ในระดับ Deployment ที่ระดับ 40 % ทั้งในส่วนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development) และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) แปลความได้ว่า องค์กรมีระบบการจัดทำกลยุทธ์อย่างเข้มข้น แต่ยังขาดการ Alignment ว่ามาถูกทางหรือไม่รวมทั้งและยังขาดการบูรณาการ ซึ่งประเมินได้ว่า องค์กรอยู่ในระดับกำลังลงมือสร้างผลงานให้ได้ตามฝัน



ข้อเสนอแนะ : 2.1.a กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development Process)

- องค์การควรทบทวนการจัดทำกลยุทธ์เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์โดยควรพิจารณายุทธศาสตร์เป็นช่วงๆ โดยการกลยุทธ์และเป้าหมายในระยะยาวแบบเดิมถึง 10 ปี อาจไม่เหมาะสมเนื่องจากสภาพแวดล้อมต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะมีการวางกลยุทธ์ตาม
 - กรอบของแผนงานในระดับที่สูงกว่าองค์กร ซึ่งใช้เป็นแนวทางหลักหรือแผนที่ต้องสอดคล้องประสานกัน เช่น แผนยุทธศาสตร์ชาติด้านสาธารณสุข 20 ปี ซึ่งมี 4 ระยะๆ ละ 5 ปี ตาม
 - กรอบของการดำรงตำแหน่งของผู้นำองค์กร เช่น ขององค์กรมีวาระ 4 ปี เป็นต้น
 - กรอบของเวลาที่กำหนดการตัดสินใจที่สำคัญ (Major Decision Milestone) หรือเงื่อนไขที่ต้องตัดสินใจในอนาคต เช่น การเสนอตัวเพื่อเป็นเจ้าภาพโอลิมปิก เป็นต้น
 - กรอบของภารกิจที่องค์กรวางไว้ในอนาคต
 - กรอบของผู้เล่นหลักของธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้นๆ เป็นต้น
- เช่น กรณีองค์กรจะวางกลยุทธ์ตามกรอบของยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งในปัจจุบันนับเทียบได้กับระยะที่ 1 (2560-2564) ต่อกับระยะที่ 2 (2565-2569) ซึ่งเน้นการปฏิรูประบบและสร้างความเข้มแข็ง ซึ่งจะสัมพันธ์กับงานขององค์กรในการวางพื้นฐานระบบสุขภาพใหม่ เช่นการวางระบบการแพทย์ปฐมภูมิ ระบบควบคุมป้องกันโรค งานอนามัย สิ่งแวดล้อม ที่ทำให้ประชาชนสามารถดูแลสุขภาพของตนเองได้ ตามตารางที่อ้างอิงด้านล่าง ดังนั้นกรอบยุทธศาสตร์ขององค์กรอาจสอดคล้องในเงื่อนไขระยะ 4 ปี เดียวกันหรือซับซ้อนให้ไวกว่า เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ : 2.1.a กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development Process)

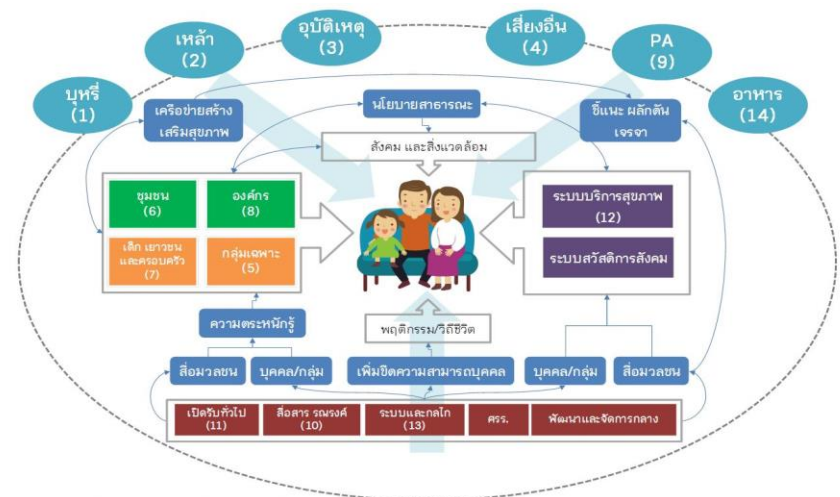
ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (ด้านสาธารณสุข) แบ่งออกเป็น 4 ระยะ ช่วงละ 5 ปี เพื่อให้จัดลำดับความสำคัญในการทำงาน และการจัดสรรทรัพยากร แบ่งได้ เป็น 4 ช่วง คือ ช่วงที่ 1 ปฏิรูประบบ ช่วงที่ 2 สร้างความเข้มแข็ง ช่วงที่ 3 สู่อความยั่งยืนของเอเชีย ช่วงที่ 4 เป็น 1 ใน 3 ของเอเชีย ดังนี้

ตารางที่ 1.1 การจัดลำดับความสำคัญยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (ด้านสาธารณสุข)

ช่วงเวลา	จุดเน้นหลัก	รายละเอียด
2560 - 2564	ปฏิรูประบบ	การปรับเปลี่ยนระบบบริหารจัดการที่ยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาอีกครั้ง การวางพื้นฐานระบบสุขภาพใหม่ เช่น การวางระบบการแพทย์ปฐมภูมิที่มีแพทย์เวชศาสตร์ครอบครัว เพื่อดูแลผู้ป่วยอย่างบูรณาการ ลดค่าใช้จ่ายของระบบสุขภาพในระยะยาว การปรับระบบหลักประกันสุขภาพ เพื่อลดความเหลื่อมล้ำของแต่ละกองทุน เป็นต้น
2565 - 2569	สร้างความเข้มแข็ง	การจัดโครงสร้างพื้นฐาน กำลังคน รวมทั้งระบบการบริหารจัดการให้เข้มแข็ง รวมไปถึงระบบควบคุมป้องกันโรค งานอนามัยสิ่งแวดล้อม และที่สำคัญคือการทำให้ประชาชนสามารถดูแลสุขภาพของตัวเองได้
2570 - 2574	สู่อความยั่งยืน	เป็นช่วงที่ระบบสุขภาพของไทยต้องมีความยั่งยืนทางการเงิน การคลัง ประเทศสามารถพึ่งพาตนเองได้ โดยเฉพาะด้านยาและเวชภัณฑ์ ต่างๆ พึ่งพาต่างประเทศให้น้อยที่สุด
2575 - 2579	เป็น 1 ใน 3 ของเอเชีย	ระบบสุขภาพไทยจะต้องเป็นระบบสุขภาพที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ คุณภาพ สังคมมีส่วนร่วมสามารถตรวจสอบได้ ทั้งนี้จะต้องสามารถแข่งขันหรือเทียบเคียงกับนานาชาติได้ โดยตั้งเป้าว่าจะต้องเป็น 1 ใน 3 ของเอเชีย ใน 20 ปีข้างหน้า

ข้อเสนอแนะ : 2.1.a กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development Process)

- องค์กรควรใช้ข้อมูลและสารสนเทศในการจัดลำดับความสำคัญ ผลกระทบ ความเร่งด่วนของการสร้างเสริมสุขภาพ ต่อการนำมาจัดทำกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร
- องค์กรควรทบทวนระบบงานหลักและสมรรถนะหลักขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่จะวางไว้เป็นช่วงๆ โดยสิ่งที่องค์กรต้องทบทวนคือ
 - Model ของการสร้างเสริมสุขภาพ และ ระบบงานหลัก ที่องค์กรสร้างขึ้นเองหรือประยุกต์ใช้
 - Positioning ขององค์กร เช่นยังคงจะเป็น “ผู้สร้างเสริมสุขภาพ (Health Promoter)” และ “ผู้สร้างเสริมสุขภาพอย่างสร้างสรรค์ (Innovative Enabler)” หรือไม่
 - พันธกิจขององค์กร ยังคงเป็น การ “จุดประกาย กระตุ้น สานและเสริมพลัง” หรือไม่
 - Key Products หรือ Key Services ที่องค์กรส่งมอบ
 - คุณค่าที่ลูกค้าขององค์กรจะได้รับ เป็นต้น



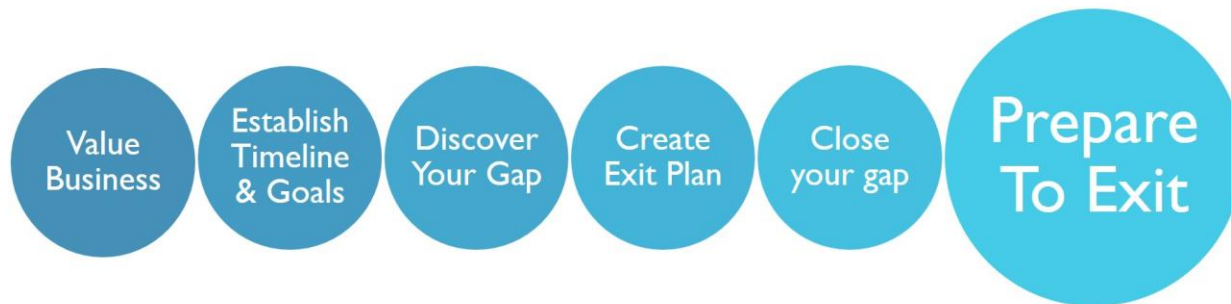
ตัวแบบการทำงานระดับองค์กรของ สสส. (ThaiHealth Working Model)

ข้อเสนอแนะ : 2.1.a กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development Process)

- องค์การควรทบทวนโครงสร้างระบบการทำงาน เช่นยังจำเป็นต้องแบ่งเป็น แผนงานหลักเป็น 15 แผน รวมทั้งการวางโครงสร้างสำนักๆ ต่างๆ แบบ Issues Based, Setting Based และ System Based หรือไม่ ปัจจุบันมีองค์การมีการวางหน่วยงานสนับสนุนแบบ Functional Based และวางหน่วยงานเชิงรุก 3 ลักษณะได้แก่ Issues Based, Setting Based และ System Based โดยอาจพิจารณารูปแบบการ Set โครงสร้างในรูปแบบอื่นๆ เช่น Matrix Based ซึ่งจะเหมาะกับงานเชิง Integration หรือจะวางแบบ Customer Based ในแต่ละกลุ่มลูกค้า หรือกลุ่มวัย หรือพื้นที่ ซึ่งจะสร้างเสริมสุขภาวะของกลุ่มเป้าหมายแบบ Cut Across และตรงกับโจทย์และบริบทในแต่ละพื้นที่จริงซึ่งแตกต่างกันไป เป็นต้น ส่วนรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรอื่นๆ ที่นิยมมีดังนี้คือ;
 - Product/Service Based
 - Geographic Based
 - Matrix Based
 - Network Based
 - Team Based
 - Customer Based
 - Channel Based

ข้อเสนอแนะ : 2.1.b วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives)

- องค์การควรทบทวนการพิจารณาวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อ การบรรลุวิสัยทัศน์ “ทุกคนบนผืนแผ่นดินไทยมีขีดความสามารถ สังคมและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อสุขภาพ” เนื่องจากพบความไม่สอดคล้องกัน เช่น แม้ว่าองค์กรบรรลุเป้าหมายหลักและเป้าหมายเฉพาะ 10 ตัว ก็ไม่สามารถบอกได้ว่าจะบรรลุวิสัยทัศน์
- องค์การควรทบทวนการเลือกการพิจารณาเชิงกลยุทธ์ในเชิง Macro มากกว่า Micro เช่น Growth Strategy, Exit Strategy, Focus Strategy, Cost Strategy, Differentiate Strategy, Emergent Strategy ในการสร้างเสริมสุขภาพในบริบทองค์กร และการเลือก Tactics หรือยุทธวิธีที่จะดำเนินการให้เหมาะสม เป็นต้น

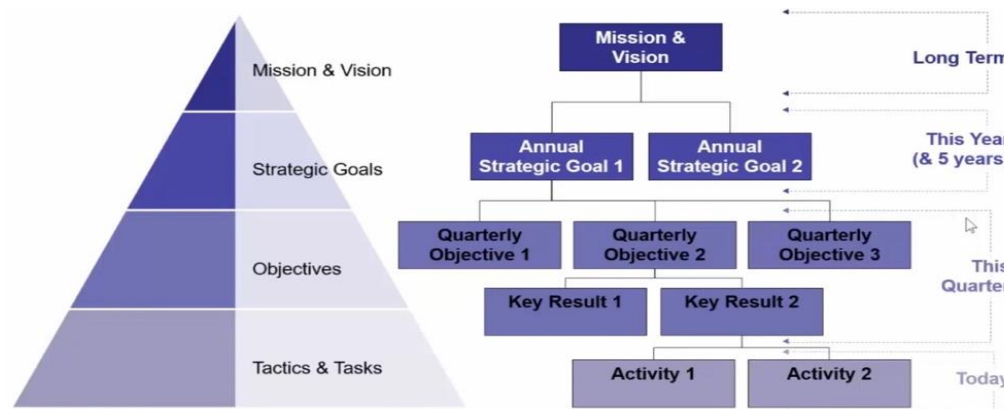


ข้อเสนอแนะ : 2.2.a การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Action Plan Development and Deployment)

- องค์การควรทบทวนการจัดสรรงบประมาณและความคุ้มค่า โดยพิจารณาจากความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์และสังคม หรือ SROI ในการลงทุนและควรมีการเปรียบเทียบการใช้งบประมาณในแต่ละแผนปฏิบัติการ รวมทั้งในแต่ละแผนปฏิบัติการควรเสนอ options หรือ Alternatives มาด้วย เพราะในปัจจุบันแต่ละแผนปฏิบัติการไม่มีคู่เทียบ ไม่มีทางเลือก และแทบไม่มีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์และสังคม
- องค์การควรมีการปรับปรุงกระบวนการ Action Plan Development and Deployment จากเดิมซึ่งวางแผนทิศทาง เป้าหมายและยุทธศาสตร์ระยะ 10 ปี และกระจายจากแผน 10 ปี ไปสู่ระยะ 3 ปี และไปสู่แผนประจำปี ซึ่งเป็นการถ่ายแผน 2 ช่วงและไกลเกินไป ดังนั้นองค์การควรปรับการถ่ายทอดแผนเพียงช่วงเดียวเช่นจากระยะ 3-5 ปี ไปสู่แผนประจำปี โดยทั้งหมดต้องตอบการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดในลักษณะ OKR (Objective & Key Results) ซึ่งจะทำให้ Focus และมีจุดเน้นที่มี Momentum ในการบรรลุผลได้มากกว่า จากนั้นให้จัดทำ Strategic Roadmap และ Timeline Roadmap และกระจายไปยังแผนปฏิบัติการเพื่อกำกับทิศทางและเป้าหมายในแต่ละช่วง

ข้อเสนอแนะ : 2.2.a การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Action Plan Development and Deployment)

- องค์การควรทบทวนการนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติในเชิงคุณภาพมากยิ่งขึ้นเนื่องจากในอดีตและปัจจุบัน เน้นไปที่การวัดเชิงปริมาณมากกว่าคุณภาพของการดำเนินการ ส่งผลได้โครงการโดยส่วนใหญ่เข้าข่ายเสร็จแต่ไม่สำเร็จ
- องค์การควมทบทวนในเรื่องจำนวนของแผนปฏิบัติและจำนวนโครงการที่ดำเนินการโดยพิจารณา ความคุ้มค่า, Strategic Impacts หรือ Momentum รวมทั้งคุณภาพมากกว่าปริมาณโครงการ



ข้อเสนอแนะ : 2.2.b การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (Action Plan Modification)

- องค์กรควรทบทวนให้มีการจัดทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงในระดับแผนปฏิบัติการที่สำคัญเพื่อช่วยให้มีการเตรียมการและแผนสำรองหรือแผนฉุกเฉินรวมทั้งความยืดหยุ่นต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการต่างๆ ในแต่ละแผนปฏิบัติการ
- องค์กรควรการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในซึ่งเชื่อมโยงข้อมูลของ ระบบงาน โครงการ ระบบงบประมาณ ระบบบัญชีการเงิน ระบบการติดตามประเมินผล ให้สามารถแสดงข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน รวดเร็วทันกาล และแสดงสถานะในรูปแบบ Dashboard และ Set Alarm Indicator เพื่อ ช่วยในการเห็นลักษณะหรือแนวโน้มของการดำเนินการที่ผิดปกติในแต่ละแผนปฏิบัติการ โครงการ กลุ่มงาน หน่วยงาน หรือรูปแบบที่ต้องการได้ล่วงหน้า ทั้งนี้เพื่อช่วยในการควบคุมและปรับเปลี่ยนแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ : 2.2.b การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (Action Plan Modification)

- องค์กรควรทบทวนรูปแบบการติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติการหรือโครงการในลักษณะที่เป็น New Initiatives เนื่องจากการคาดหวังผลของแผนงานในลักษณะนี้ทำได้ไม่แน่นอน หรือชัดเจน ซึ่งเป็นรูปแบบการดำเนินงานในลักษณะ Intelligence Fast Failure โดยต้องประเมินผล และ Feedback ให้เร็วและใกล้ชิดกว่าปกติ และหากไม่ได้ผลหรือไม่เป็นไปตามการคาดการณ์ อาจปรับเปลี่ยน Action plan ได้ทันทีหรือยกเลิกได้ทันที เป็นต้น



หมวดที่ 3: ลูกค้า (Customer)

Item	Criteria Score	% Assessment Score	Assessment Score
3. CUSTOMER	95.00	20%	19
3.1 Customer Expectation	45.00	A 20%	9
a. Customer Listening			
b. Customer Segmentation and Product Offerings			
3.2 Customer Engagement	50.00	A 20%	10
a. Customer Relationships and Support			
b. Determination of Customer Satisfaction and Engagement			
c. Use of Voice of the Customer and Market Data			

หมวดที่ 3: ลูกค้า (Customer)

หมวดที่ 3 : ลูกค้า พบว่าค่าคะแนนการประเมินอยู่ในระดับ Approach ที่ระดับ 20 % ทั้งในส่วนของความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectations) และความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement) แปลความได้ว่า องค์กรมีการดำเนินการเกี่ยวกับลูกค้าในระดับ พยายามเข้าใจลูกค้า โดยยังไม่มีวามเด่นชัดการเข้าถึงลูกค้า และยังขาดการสร้างคุณค่าและความผูกพันกับลูกค้า

เข้าใจลูกค้า	เข้าถึงลูกค้า	สร้างคุณค่าให้ลูกค้า	เหนือกว่าลูกค้า
--------------	---------------	----------------------	-----------------

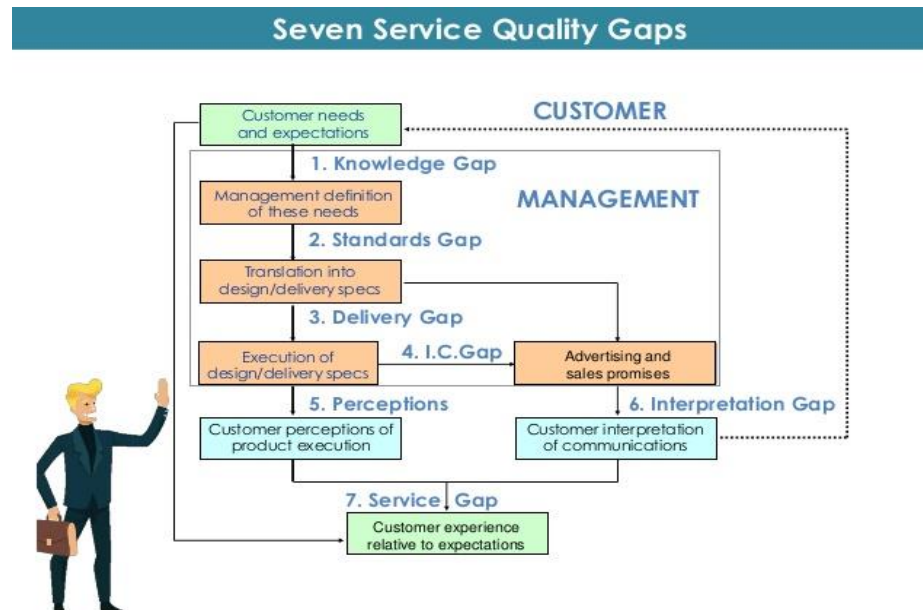


ข้อเสนอแนะ : 3.1.a การรับฟังลูกค้า (Customer Listening)

- องค์การควรทบทวนให้มีการรับฟังเสียงของลูกค้า (Voice of Customer) และผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญเช่น ลูกค้าที่ระบุในวิสัยทัศน์และพันธกิจ ได้แก่ “ทุกคนบนแผ่นดินไทย” และ “บุคคลและองค์กรทุกภาคส่วน” จะแบ่งการรับฟังเป็นกี่กลุ่ม และมีวิธีการรับฟังที่แตกต่างกันอย่างไร เพื่อนำไปสู่การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อลูกค้าในกลุ่มต่างๆ โดยจัดลำดับความสำคัญของลูกค้าโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ และพิจารณา 7 Service Quality Gap ที่เกิดขึ้นทั้งกระบวนการเพื่อระบุ Area to address ของ Customer Information
- องค์การควรทบทวนและเลือกวิธีการในการรับฟังลูกค้าในช่องทางที่มีประสิทธิผลและต้นทุนน้อยให้มากยิ่งขึ้น เช่น การใช้ Customer-facing apps , Online Chat, Social Channels ทั้งนี้เพื่อทราบถึงความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม และมีการนำเสนอในรูปแบบ Dashboard และวิเคราะห์ด้านต่างๆ เช่น Trend Analysis, Ratio Analysis, Gap Analysis ของความต้องการในแต่ละกลุ่มได้ และ Build In ระบบการฟังเสียงของลูกค้าเป็นกระบวนการหลักในการทำงานแต่ละจุด

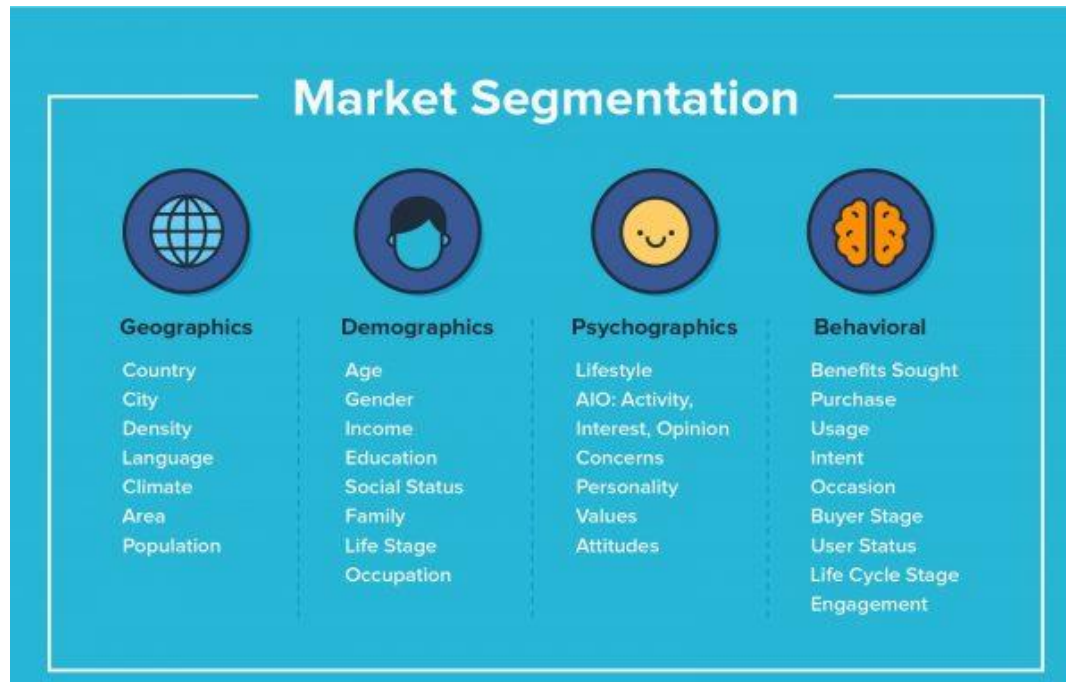
ข้อเสนอแนะ : 3.1.a การรับฟังลูกค้า (Customer Listening)

- องค์กรควรกำหนดกลุ่มลูกค้าในอนาคตและสร้างกระบวนการรับฟังเสียงของลูกค้าในกลุ่มดังกล่าวเพื่อมีการเตรียมการไว้ล่วงหน้าเพื่อเชื่อมกับการดำเนินการของกลุ่มลูกค้าในปัจจุบัน
- องค์กรควรมีการทบทวนการรับฟังเสียงของลูกค้าภายในองค์กรระหว่างกันด้วย เนื่องจากในปัจจุบันมีเพียงการสำรวจและประเมินความพึงพอใจภายในองค์กรปีละครั้ง ซึ่งจะช่วยให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพในการให้บริการภายในและการพัฒนา Service Level Agreement ให้ดียิ่งขึ้น



ข้อเสนอแนะ : 3.1.b การจำแนกลูกค้าและผลิตภัณฑ์ (Customer Segmentation and Product Offerings)

- องค์กรควรพิจารณาการจำแนกลูกค้าในรูปแบบ Psychographics และ Behavioral Segmentation เพิ่มเติมจากเดิมที่องค์กรเน้นเฉพาะในส่วน Geographics และ Demographics Segmentation และ-ข้อมูลการจำแนกลูกค้าที่มีอยู่ในปัจจุบันก็ยังคงจัดกระจายและมีข้อมูลและสารสนเทศที่ยังไม่สมบูรณ์

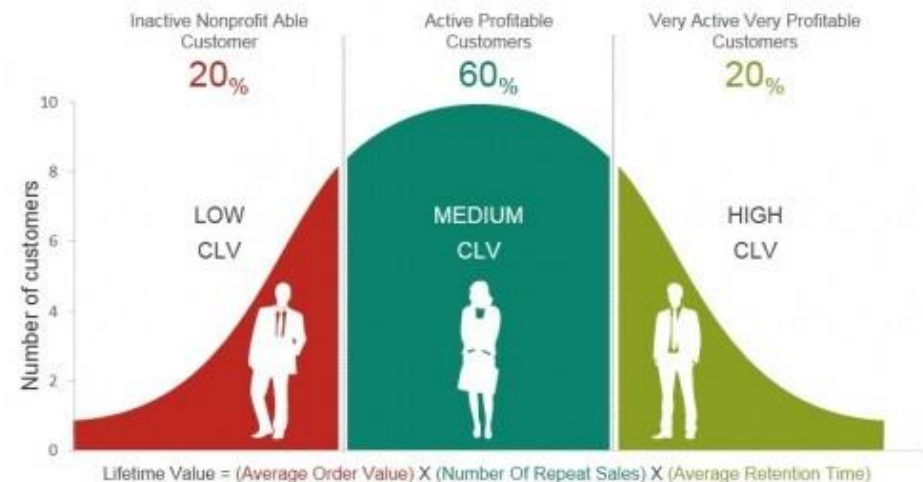


ข้อเสนอแนะ : 3.1.b การจำแนกลูกค้าและผลิตภัณฑ์ (Customer Segmentation and Product Offerings)

- องค์กรควรพิจารณาทบทวนและประเมินว่า ผลิตภัณฑ์และบริการใดบ้างทั้งในอดีตและปัจจุบันที่องค์กรเป็นผู้ส่งมอบ ประสบความสำเร็จหรือประสบความสำเร็จล้มเหลว และการจำแนกกลุ่มลูกค้า และข้อมูลของลูกค้ามีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวอย่างไร
- องค์กรควรพิจารณาการทำ Research and Development เพื่อวิเคราะห์ความต้องการจากการจำแนกลูกค้าในแต่ละกลุ่มเพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการในการ “สร้างเสริมสุขภาพ”

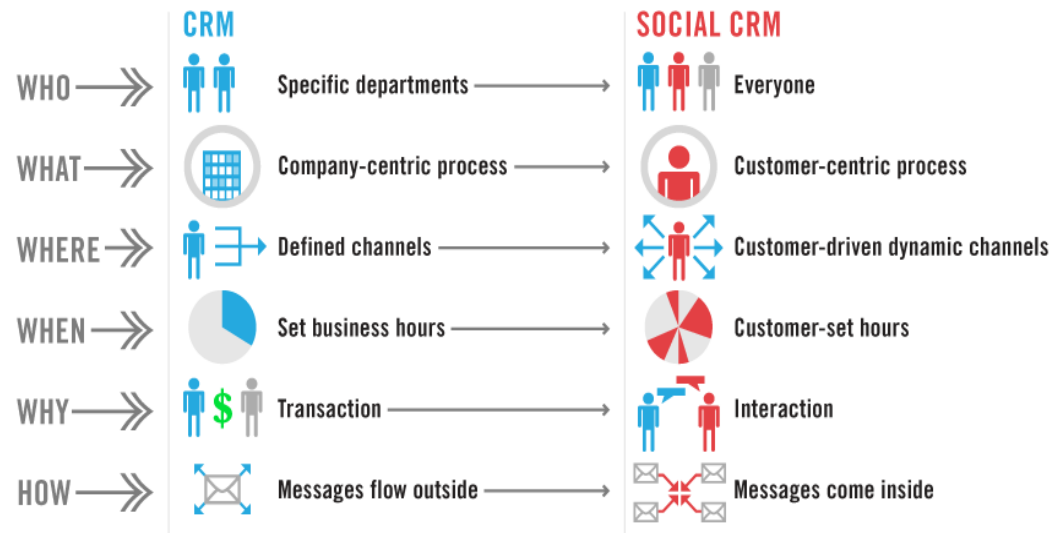
ข้อเสนอแนะ : 3.2.a ความสัมพันธ์และการสนับสนุนลูกค้า (Customer Relationships and Support)

- องค์กรควรพิจารณาการสร้างความสัมพันธ์กับทางผู้รับประโยชน์ตรงมากยิ่งขึ้นเนื่องจากปัจจุบันองค์กรเน้นการสร้างสัมพันธ์เน้นหนักกับทางภาคีเป็นหลัก เช่นการสร้างสัมพันธ์และการสนับสนุนกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เช่นกรณีบุหรื ลูกค้ามีตั้งแต่ เด็ก เยาวชน ผู้ใหญ่ คนชรา ซึ่งควรจะพิจารณาสร้างสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อ Customer Life Time Value



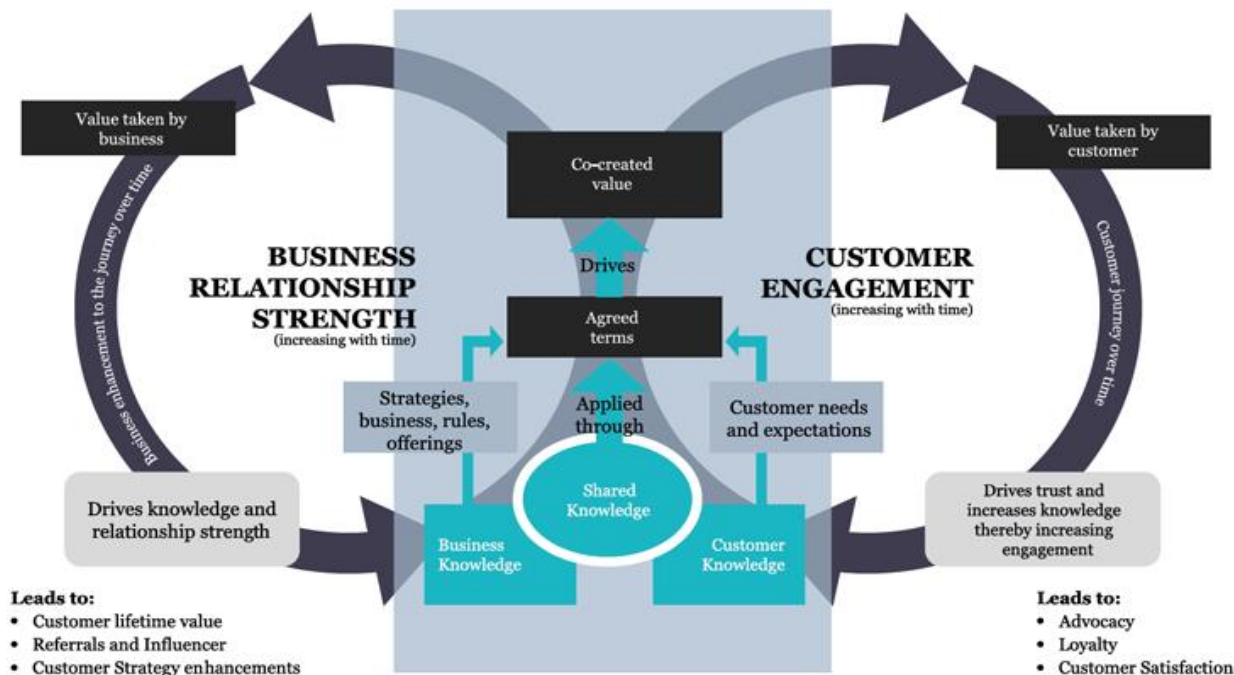
ข้อเสนอแนะ : 3.2.a ความสัมพันธ์และการสนับสนุนลูกค้า (Customer Relationships and Support)

- องค์กรควรพิจารณาศึกษาและปรับรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์และการสนับสนุนลูกค้าจากระบบ CRM เป็น SCRM โดยเชื่อมโยงช่องทางต่างๆ เป็น Customer Centric เพื่อจะได้ข้อมูลในเชิง Big data มาวิเคราะห์และทำนายพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า โดยสร้าง Platform หรือ App ที่ Link กับพฤติกรรมลูกค้า ทำให้สามารถออกแบบและสร้างเสริมสุขภาวะได้แบบเฉพาะบุคคลและ เฉพาะกลุ่ม



ข้อเสนอแนะ : 3.2.b การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า (Determination of Customer Satisfaction and Engagement)

- องค์กรควรพิจารณาการมุ่งเน้นการสร้างและประเมินความผูกพันของลูกค้าภายนอกให้มากยิ่งขึ้นและเชื่อมกระบวนการสร้างความผูกพัน (Customer Engagement) กับกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Business Relationship) โดยการสร้างความเชื่อมั่นและการให้ความรู้ที่ลูกค้าจะนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง อย่างสม่ำเสมอ ตลอด Customer Life Time



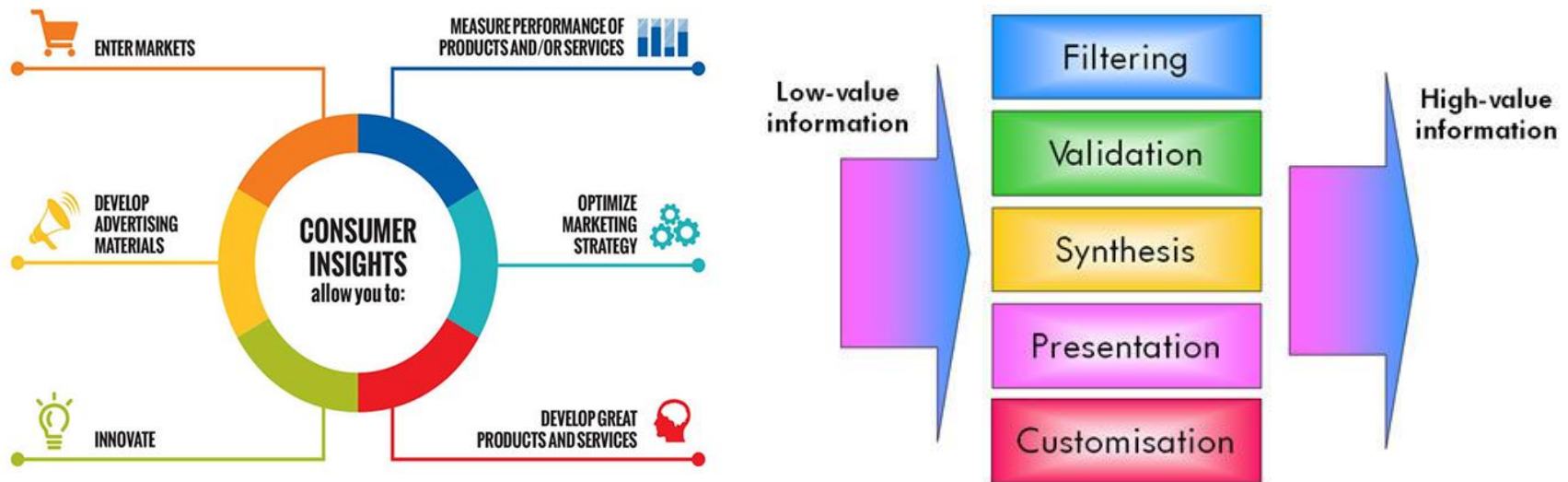
ข้อเสนอแนะ : 3.2.b การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า (Determination of Customer Satisfaction and Engagement)

- องค์กรควรเชื่อมโยงการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน กับกระบวนการปรับปรุง แก้ไขหรือการยกระดับการดำเนินการ อย่างเป็นระบบมีหน่วยงานรับผิดชอบและมีอำนาจดำเนินการกำกับอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าองค์กรได้มีความพยายามและมุ่งมั่นในการลดความไม่พึงพอใจหรือสร้างความพึงพอใจและความผูกพันที่ดียิ่งขึ้นและควรพิจารณาถึงกระบวนการสร้าง Passion ให้เกิดขึ้นกับลูกค้าในระยะยาว ซึ่งต้องพิจารณาตั้งแต่การสร้าง Interest จนถึง Loyalty



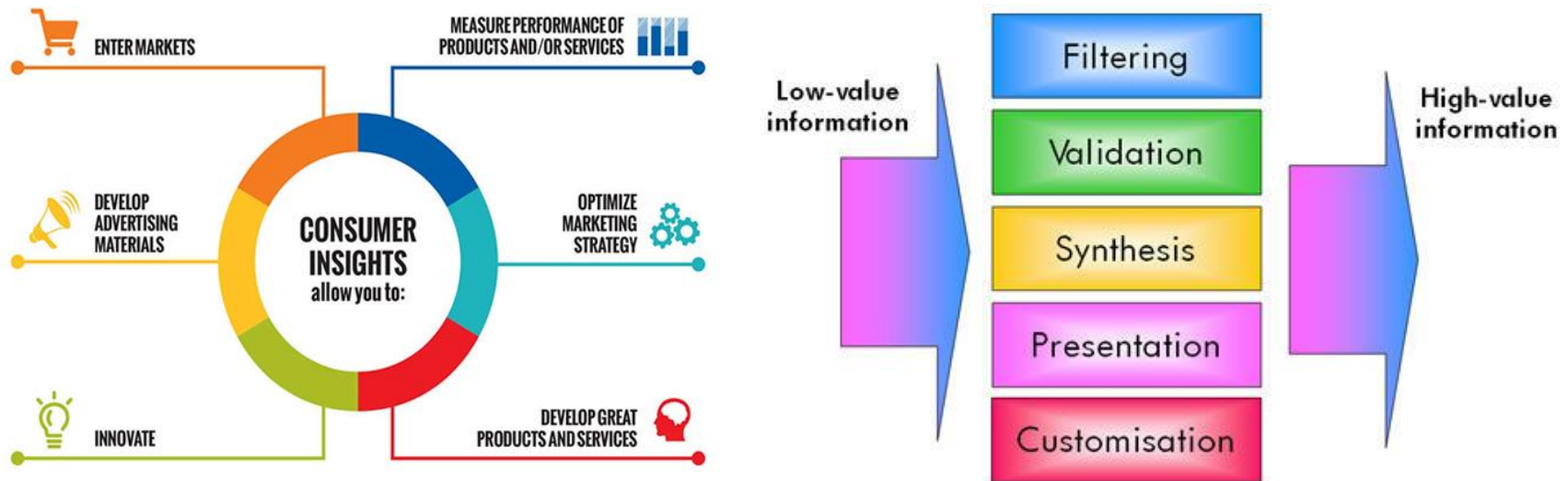
ข้อเสนอแนะ : 3.2.c การใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าและตลาด Use of Voice of the Customer and Market Data)

- องค์กรควรทบทวนให้มีการใช้เสียงของลูกค้าและตลาดเป็นหลัก (Key Driving Force) ในการขับเคลื่อนงานขององค์กร ซึ่งอาจตั้งเป็นหน่วยงานหรือคณะทำงานในรูปแบบศูนย์วิจัยข้อมูล เพื่อระบุข้อมูลและสารสนเทศที่เป็น Customer Insights และ Market Insights มาใช้ออกแบบสร้าง Market, Product, Service & Media Design และนำเสียงของลูกค้ากลับมา Feedback และปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ทั้ง Cycle และสื่อสารข้อมูลและสารสนเทศที่เป็น High Value Information ไปยังภาคส่วนต่างๆ ในการขับเคลื่อนการสร้างเสริมสุขภาวะ



ข้อเสนอแนะ : 3.2.c การใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าและตลาด (Use of Voice of the Customer and Market Data)

- องค์กรควรทบทวนให้มีการใช้เสียงของลูกค้าและตลาดเป็นหลัก (Key Driving Force) ในการขับเคลื่อนงานขององค์กร ซึ่งอาจตั้งเป็นหน่วยงานหรือคณะทำงานในรูปแบบศูนย์วิจัยข้อมูล เพื่อระบุข้อมูลและสารสนเทศที่เป็น Customer Insights และ Market Insights มาใช้ออกแบบสร้าง Market, Product, Service & Media Design และนำเสียงของลูกค้ากลับมา Feedback และปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ทั้ง Cycle และสื่อสารข้อมูลและสารสนเทศที่เป็น High Value Information ไปยังภาคส่วนต่างๆ ในการขับเคลื่อนการสร้างเสริมสุขภาวะ



หมวดที่ 4: การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management)

Item	Criteria Score	% Assessment Score	Assessment Score
4. Measurement, Analysis, and Knowledge Management	100	D 30%	30
4.1 Measurement, Analysis & Improvement of Organizational Performance	55	D 30%	16.5
a. Performance Measurement			
b. Performance Analysis and Review			
c. Performance Improvement			
4.2 Information and Knowledge Management	45	D 30%	13.5
a. Data and Information			
b. Organizational Knowledge			

หมวดที่ 4: การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management)

หมวดที่ 4 : การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ พบว่าค่าคะแนนการประเมินอยู่ในระดับ Deployment ที่ระดับ 30 % ทั้งในส่วนการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (Measurement, Analysis, Improvement of Organizational Performance)และ การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ (Information, and Knowledge Management) แปลความได้ว่า องค์กรมีการดำเนินการเกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ในระดับ พยายามเข้าถึงข้อสรุป โดยยังไม่มีวามเด่นชัดการสร้างองค์ความรู้และการสร้างพลังปัญญาต่อการสร้างเสริมสุขภาพ ซึ่งประเมินได้ว่า องค์กรอยู่ในระดับกำลังเข้าถึงข้อสรุป

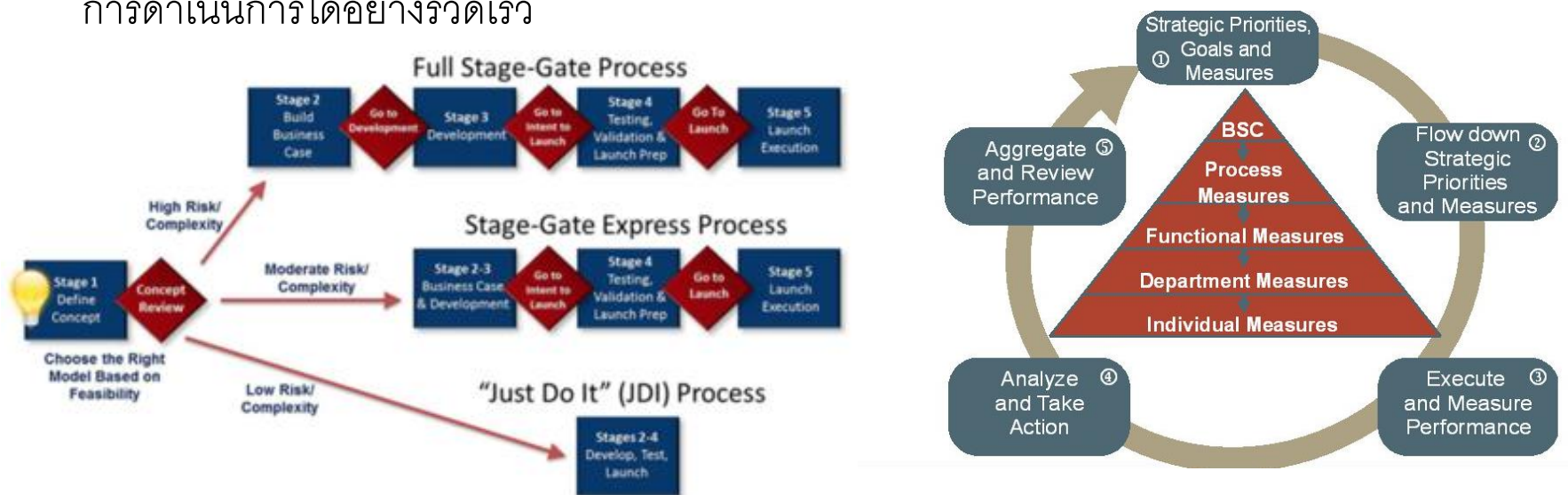


ข้อเสนอแนะ : 4.1.a การวัดผลการดำเนินการ (Performance Measurement)

- องค์กรควรมีการปรับปรุงตัวชี้วัดทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ โดย
 - เชิงคุณภาพ กล่าวคือต้องวัดให้ตรงบริบท พันธกิจ วิสัยทัศน์
 - เชิงปริมาณ กล่าวคือ ปัจจุบัน (ปี 2563)
 - มีตัวชี้วัดระดับ Corporate KPI ทั้งหมด 43 ตัว ได้แก่;
 - เป้าหมายทั่วไป 2 ตัว (ตามแผน 10ปี)
 - เป้าหมายเฉพาะ 10 ตัว ตามแผน 10 ปี
 - ตัวชี้วัดองค์กรประจำปีตาม Balanced Scorecard 21 ตัว (15 ตัวชี้วัดหลักและ 6 ตัวชี้วัดย่อย)
 - ตัวชี้วัดระดับ Functional KPI ของกลุ่มงาน 15แผน จำนวน 150 ตัว (107 ตัวชี้วัดหลักและ 21 ตัวชี้วัดรวม Health Literacy 15 ตัว Time Bank 7 ตัว)
- ซึ่งจะพบว่าองค์กรมีจำนวนตัวชี้วัดจำนวนมาก ทำให้ไม่มีจุดเน้นหนักหรือจุดสำคัญต่อการดำเนินการ นอกจากนั้นจะพบว่าองค์กรได้ใช้เวลาและทรัพยากรไปกับการกำหนดตัวชี้วัดในและการพิจารณากำหนดเกณฑ์คะแนนของระดับตัวชี้วัด รวมทั้งการติดตามประเมินตัวชี้วัดต่างๆ ซึ่งแทบไม่ส่งผลต่อเป้าหมายเฉพาะหรือเป้าหมายทั่วไปเลย ดังนั้นองค์กรควรพิจารณาการประยุกต์ใช้ระบบการวัดผลแบบ OKR ในแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งจะทำให้มีตัววัดผลที่เน้นจุดสำคัญมากยิ่งขึ้นและมีจำนวนตัววัดที่น้อยลง แผนปฏิบัติการที่เข้มข้นมากยิ่งขึ้นเป็นต้น

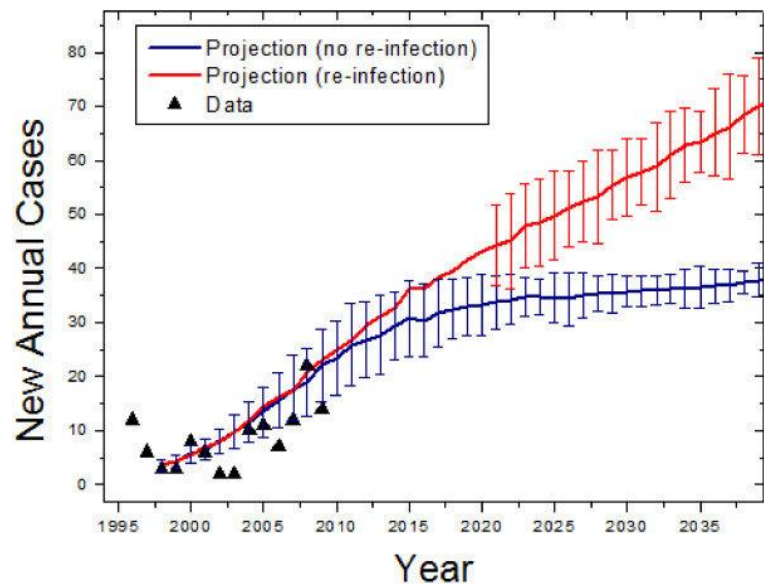
ข้อเสนอแนะ : 4.1.b การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ (Performance analysis and Review)

- องค์กรควรมีการปรับปรุงระบบการรายงานผลและการติดตามข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว สะดวกต่อการรายงานและวิเคราะห์ และจัดทำเป็นมาตรฐานเดียวกัน เช่น Stage Gate Review Process, One Page report และ Onsite หรือ Online Assessment และเชื่อมโยงข้อมูลไปสู่การวิเคราะห์ผลลัพธ์โดยอัตโนมัติ (Automatic Analysis Results) โดยการวิเคราะห์จะแสดงให้เห็นแนวโน้มหรือระดับเป้าหมายต่างๆ ในรูปแบบ Dashboard ที่เชื่อมโยงตั้งแต่ระดับองค์กร ไปยังระดับแผนหลัก และระดับหน่วยงานหรือกลุ่มงาน ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจได้ง่าย และสามารถนำไปสู่การแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว



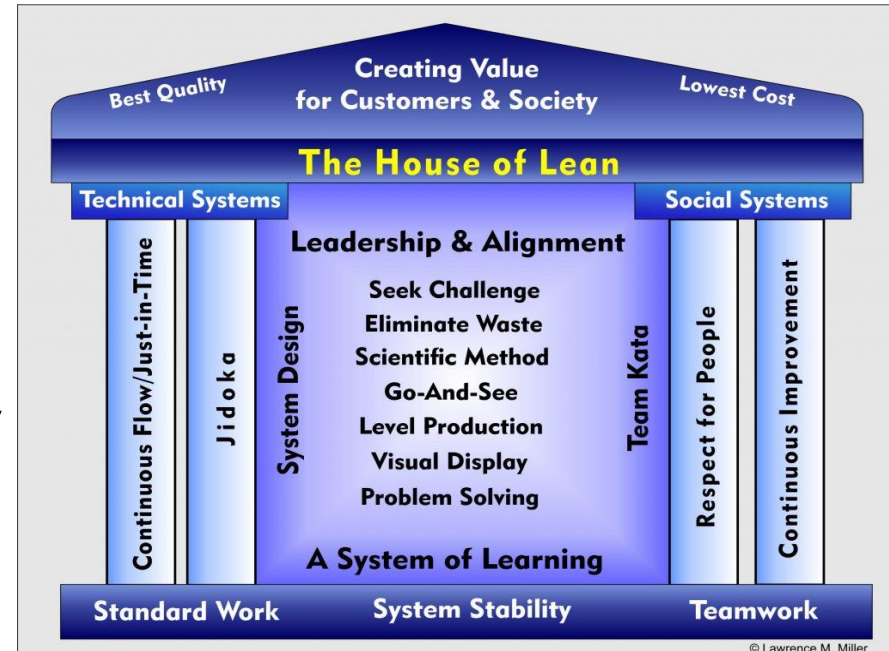
ข้อเสนอแนะ : 4.1.c การปรับปรุงผลการดำเนินการ (Performance Improvement)

- องค์การควรทบทวนกระบวนการคาดการณ์ผลของแผนปฏิบัติการที่สำคัญ โดยพิจารณาถึง
 - การประเมินด้วยข้อมูลที่ Update จากสถานการณ์และ Ecosystem ภายนอก
 - การประเมินความเสี่ยงหรือโอกาสอย่างรอบด้าน
 - การประเมินโดยใช้ข้อมูลและสารสนเทศของ Customer & Market Insights
 - การประเมินสถานการณ์ในรูปแบบ Scenario Model หรือ Multiple Future ไม่ใช่ One Future เป็นต้น



ข้อเสนอแนะ : 4.1.c การปรับปรุงผลการดำเนินการ (Performance Improvement)

- องค์กรควรพิจารณาถึงการปรับปรุงการดำเนินการภายในองค์กรโดยการพิจารณาต้นทุนการดำเนินการ ประสิทธิภาพของการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากร และนำไปสู่การปรับปรุงในด้านต่างๆ เช่น
 - Efficiency Improvement
 - Productivity Improvement
 - Quality Improvement
 - Cost Reduction เป็นต้น
- โดยองค์กรควรประยุกต์ใช้ Lean Methodology และ Cross Functional Alignment ในปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานภายใน

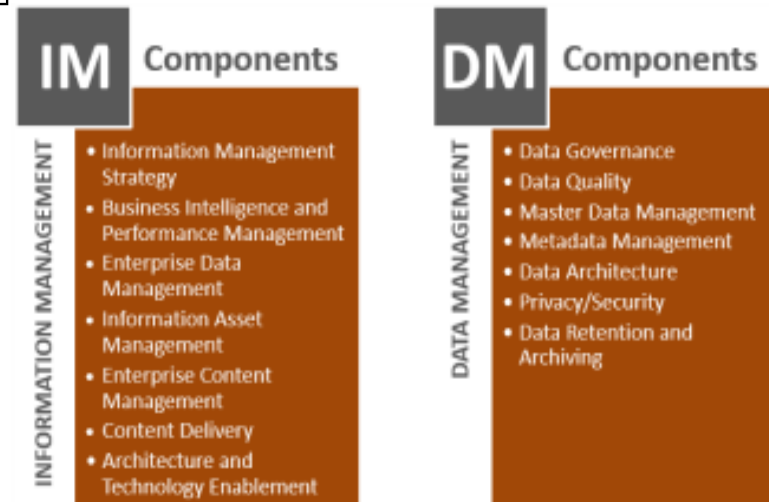


ข้อเสนอแนะ : 4.2.a ข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information)

- องค์การควรพิจารณาการทำ EA (Enterprise Architecture) ที่กำลังดำเนินการในปัจจุบันในลักษณะ Module ที่เชื่อมกัน อย่าให้เกาะกันเป็นระบบใหญ่ เนื่องจากเมื่อเกิดความผิดพลาดระบบใหญ่จะ Breakdown ทั้งหมด ซึ่งการออกแบบควร Lean Process และใช้ Poka-Yoke ในการลด Human Error และ System Error ในการทำงานจากระบบเดิมก่อน จากนั้นให้พิจารณา Risks Prevention and Control แล้วนำไปใส่ใน Process Build-In และทำให้ระบบง่ายไม่ซับซ้อน เพื่อตอบโจทย์ User Friendly ในการนำข้อมูลและสารสนเทศไปใช้งาน

- องค์การควรพิจารณาและทบทวนประโยชน์ที่ได้จากระบบ

ข้อมูลและสารสนเทศในปัจจุบันและผลที่คาดว่าจะได้จากการทำ EA ที่กำลังดำเนินการอยู่ ทั้งในเรื่อง คุณภาพของข้อมูล ต้นทุนของการดำเนินการ การยกระดับการใช้ประโยชน์ของข้อมูล ตั้งแต่ DM ไปสู่ IM และ KM เป็นต้น ว่าเชื่อมโยงกันอย่างไร ให้ Value อย่างไร เป็นต้น

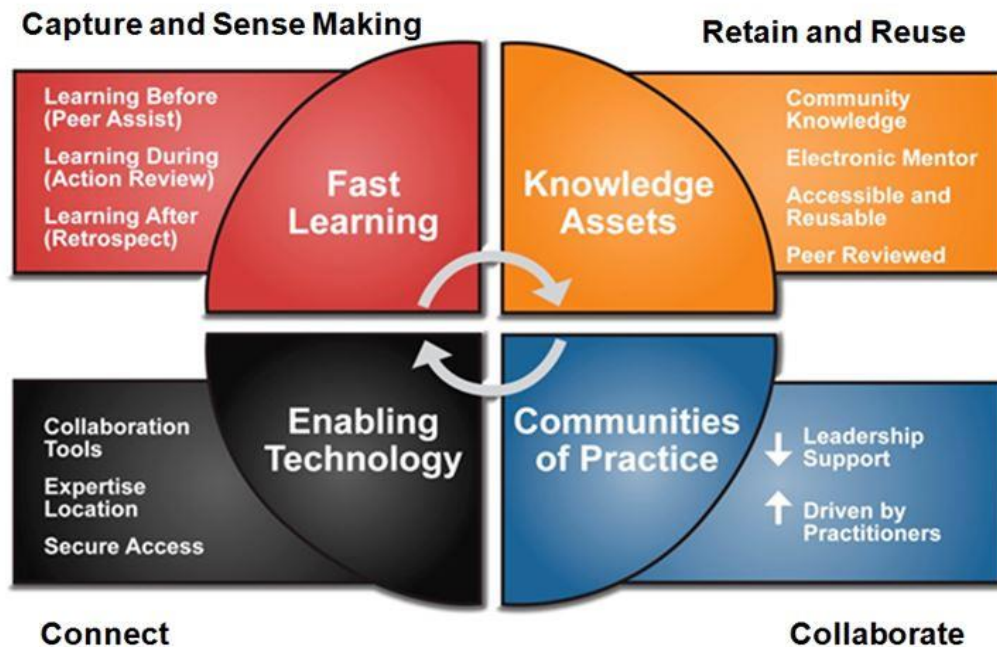


ข้อเสนอแนะ : 4.2.b ความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge)

- องค์กรควรพิจารณาการทบทวนระบบการจัดการองค์ความรู้ตั้งแต่ได้ดำเนินการมาเกือบ 20 ปี และประเมิน Values of knowledge ที่มีอยู่ จากนั้นค่อยคัดเลือกหรือจัดชุด Knowledge Assets ต่างๆ ให้สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดทำเป็น Knowledge Package ต่างๆ ที่ง่ายต่อการค้นหำนำไปใช้งาน รวมทั้ง Obsoleted ความรู้เก่าหรือที่ล้าสมัยออกจาก ระบบ
- องค์กรควรพิจารณาทบทวนองค์ความรู้ที่องค์กรมีอยู่และยังขาดอยู่ในการบรรลุการดำเนินการ ตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ พันธกิจและวิสัยทัศน์
- องค์กรควรพิจารณาใช้องค์ความรู้เดิมในการดำเนินการได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและพิจารณา องค์ความรู้ใหม่ที่องค์กรจะนำมาเชื่อมกับ Customer and Market Insights เพื่อพัฒนาองค์ ความรู้ใหม่ เฉพาะองค์กรรวมถึงเป็นจุดเริ่มต้นหรือเป็นบันไดที่จะนำไปสู่การคิดค้น หรือสร้าง นวัตกรรมด้านการ สร้างเสริมสุขภาวะในรูปแบบใหม่

ข้อเสนอแนะ : 4.2.b ความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge)

- องค์กรควรพิจารณาการสร้างสิ่งแวดล้อมที่ทำให้การจัดการองค์ความรู้มีประสิทธิภาพตั้งแต่การเชื่อมต่อและเข้าถึงองค์ความรู้ ด้วย Enabling Technology การ Capture องค์ความรู้ ด้วย Fast Learning การ Retain & Reuse องค์ความรู้ ด้วย Knowledge Assets และการขยายและสร้าง Collaborate องค์ความรู้ โดย Community of Practice

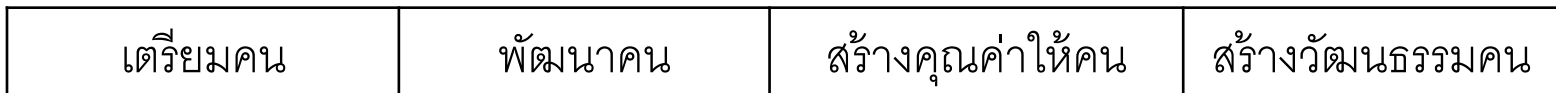


หมวดที่ 5: บุคลากร (Workforce)

Item	Criteria Score	% Assessment Score	Assessment Score
5. Workforce	100	30%	30
5.1 Workforce Environment	45	D 30%	13.5
a. Workforce Capability and Capacity			
b. Workforce Climate			
5.2 Workforce Engagement	55	D 30%	16.5
a. Assessment of Workforce Engagement			
b. Organizational Culture			
c. Performance Management and Development			

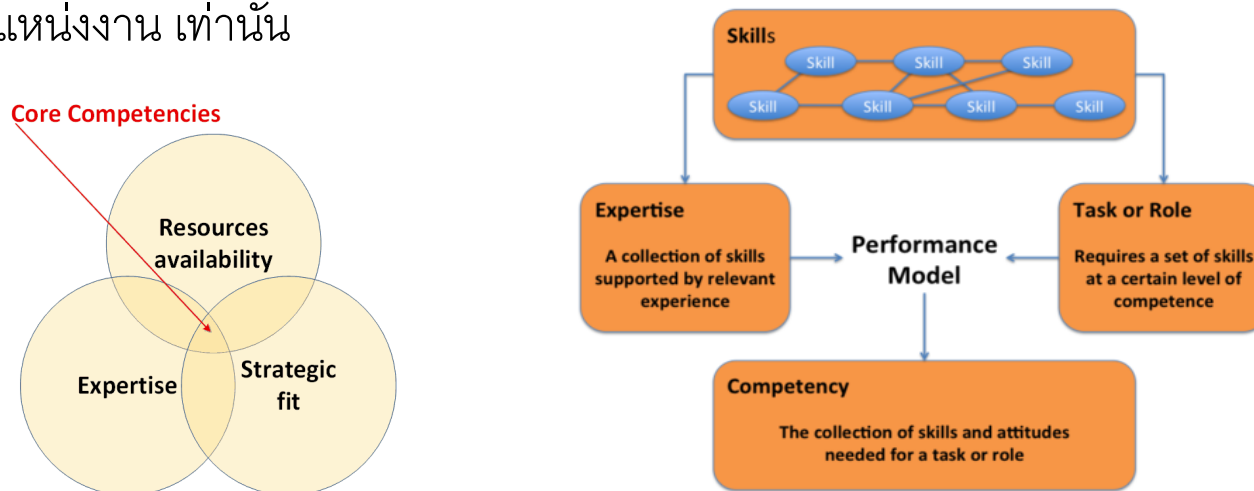
หมวดที่ 5: บุคลากร (Workforce)

หมวดที่ 5 : บุคลากร พบว่าคะแนนการประเมินอยู่ในระดับDeployment ที่ระดับ 30 % ทั้งในส่วน สภาพแวดล้อมของบุคลากร (Workforce Environment) และ ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement) แปลความได้ว่า องค์กรมีการดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรในระดับ พยายามพัฒนาคน โดยยังไม่มีประเด็นการสร้างความคุณค่าให้กับบุคลากรและการสร้างวัฒนธรรมกับบุคลากร ซึ่งประเมินได้ว่า องค์กรอยู่ในระดับกำลังพัฒนาบุคลากร



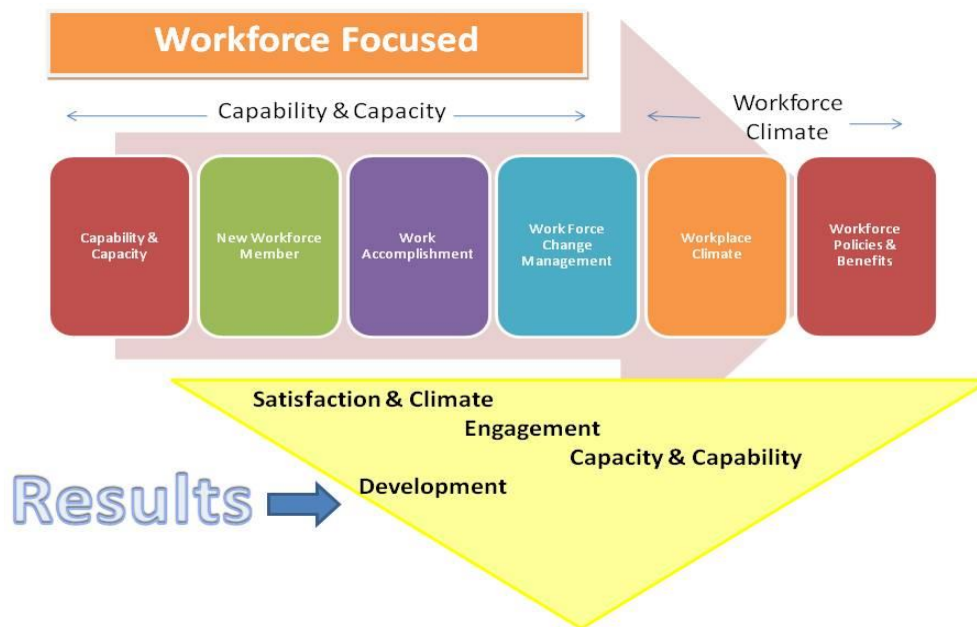
ข้อเสนอแนะ : 5.1.a ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (Workforce Capability and Capacity)

- องค์กรควรพิจารณาการทบทวนการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อสามารถ Lead, Apply รวมทั้ง Collaborate การสร้างเสริมสุขภาวะ ผ่านกระบวนการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญ (Expert Development Program) ซึ่งควรสร้างเป็นลักษณะ Adaptive Expertise ไม่ใช่ Routine Expertise ที่สัมพันธ์กับการเสริมสมรรถนะหลัก (Core Competency) ขององค์กรทั้งปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้อย่างชัดเจน เนื่องจากในปัจจุบันพบการดำเนินงานเพียงการพัฒนาในตำแหน่งงานรายบุคคล (Individual Development Plan) การทำ Career Development และ Competency Development ตามตำแหน่งงาน เท่านั้น



ข้อเสนอแนะ : 5.1.b บรรยากาสการทำงานของคนลากร (Workforce Climate)

- องค์กรควรพิจารณาการทบทวนการการสร้าง Workforce Climate ทั้งในส่วน Workplace Climate และ Workforce Policies & Benefits และเชื่อมกับการวัดผลลัพธ์ด้านการพัฒนาขีดความสามารถ และสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) รวมถึงการพิจารณาจุดเน้นในการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรที่เด่นชัด ซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อการยกระดับ Engagement, Capacity, Capability ขององค์กร



ข้อเสนอแนะ : 5.2.a การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of Workforce Engagement)

- โดยข้อมูลจากการศึกษา* พบว่า
 - ความพึงพอใจต่อองค์กรน้อยที่สุดในเรื่องการได้รับรางวัลและการยอมรับ
 - บุคลากรขององค์กรมีความสุขในการทำงาน 9 มิติ มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลางถึงมาก (แปลว่าความได้ว่ายังมีความสุข)
 - ความสุขในด้าน Happy Worklife Happy Society และ Happy Family มีผลที่มีนัยสำคัญต่อความผูกพันขององค์กร
 - จากผลการวิจัยขององค์กรควรปรับปรุงในเรื่องดังต่อไปนี้เช่น ;
 - ค่าตอบแทนไม่คุ้มกับความเสี่ยงที่ดำเนินการ
 - การขอความช่วยเหลือจากคนในองค์กร
 - การเลื่อนขั้น ปรับค่าตอบแทน
 - โอกาสเติบโตในงาน
 - การศึกษาอบรมและการพัฒนาศักยภาพ
 - ความเครียดในการทำงาน
 - การได้รับรางวัลและการยอมรับ
 - การทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม
 - ความเหมาะสมของปริมาณงานกับคน

•อ้างอิงตาม วิทยานิพนธ์ของ
คุณ กิติพัฒน์ ดามาพงษ์ เรื่อง
“ความสุข ความพึงพอใจ ต่อความ
ผูกพันของบุคลากรที่มีต่อสำนักงาน
กองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ
(สสส.)” ปี 2559

ทั้งนี้องค์กรควรมีแผนการพัฒนาเพื่อยกระดับความพึงพอใจในการทำงาน ความสุขในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรโดยมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานและการ Feedback ผลการดำเนินงานดังกล่าว

ข้อเสนอแนะ : 5.2.a การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of Workforce Engagement)

ตารางที่ 5.1 สรุปภาพรวมค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจต่อองค์กร

ความพึงพอใจต่อองค์กร	ค่าเฉลี่ย	S.D.	การแปลผล	อันดับ
การนำองค์กร	3.87	0.69	เห็นด้วย	2
เพื่อนร่วมงาน	3.78	0.65	เห็นด้วย	4
การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาโดยตรง	3.89	0.73	เห็นด้วย	1
การพัฒนาและการเติบโตในอาชีพ	3.49	0.76	เห็นด้วย	6
ลักษณะของงาน	3.82	0.68	มาก	3
การบริหารผลการปฏิบัติงาน	3.48	0.74	มาก	7
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.52	0.78	มาก	5
การได้รับรางวัลและการยอมรับ	2.98	0.61	ปานกลาง	8

•อ้างอิงตาม วิทยานิพนธ์
ของ
คุณ กิติพัฒน์ ดามาพงษ์
เรื่อง “ความสุข ความพึง
พอใจ ต่อความผูกพันของ
บุคลากรที่มีต่อสำนักงาน
กองทุนสนับสนุนการสร้าง
เสริมสุขภาพ (สสส.)” ปี
2559

ข้อเสนอแนะ : 5.2.a การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of Workforce Engagement)

ตารางที่ 5.2 สรุปภาพรวมค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสุขในการทำงาน 9 มิติ

ความสุขในการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	การแปลผล	อันดับ
Happy Body	3.75	0.86	มาก	1
Happy Relax	3.23	0.71	ปานกลาง	6
Happy Heart	3.58	0.73	มาก	2
Happy Soul	3.42	0.69	มาก	5
Happy Family	3.44	0.91	มาก	4
Happy Society	3.18	0.69	ปานกลาง	7
Happy Brain	3.46	0.75	มาก	3
Happy Money	3.41	0.76	ปานกลาง	5
Happy Worklife	3.75	0.81	มาก	1

•อ้างอิงตาม วิทยานิพนธ์
ของ
คุณ กิติพัฒน์ ดามาพงษ์
เรื่อง “ความสุข ความพึง
พอใจ ต่อความผูกพันของ
บุคลากรที่มีต่อสำนักงาน
กองทุนสนับสนุนการสร้าง
เสริมสุขภาพ (สสส.)” ปี
2559

ข้อเสนอแนะ : 5.2.a การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of Workforce Engagement)

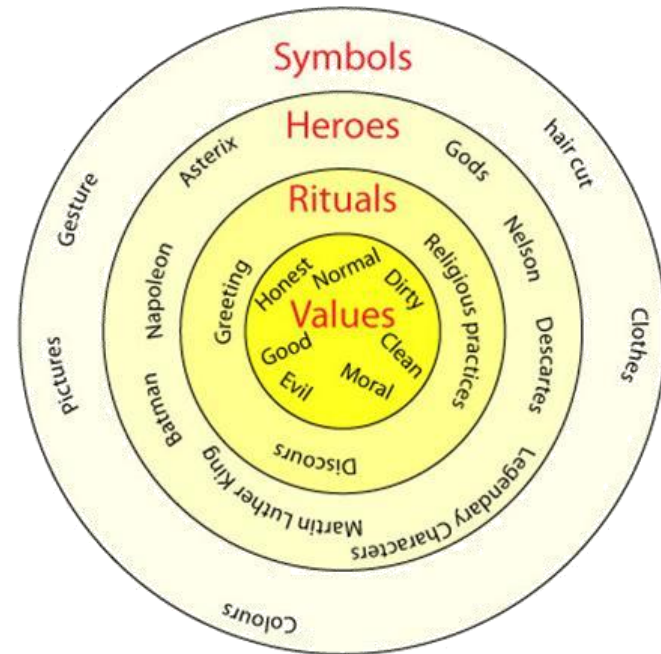
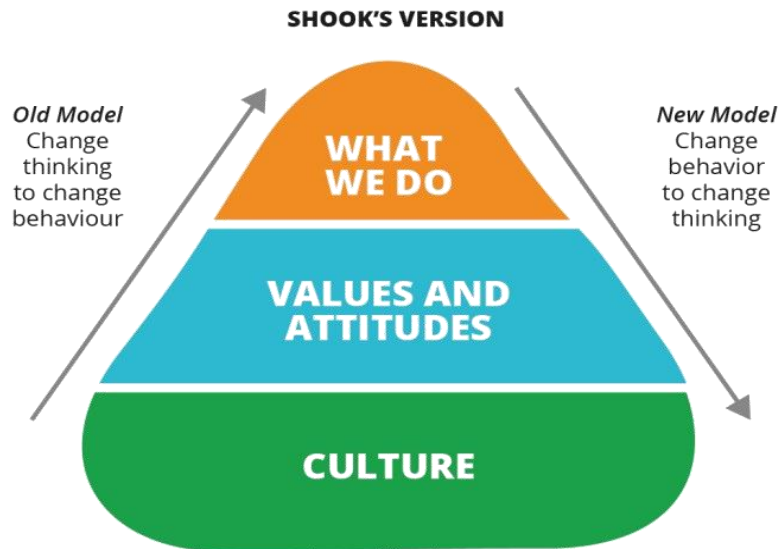
ตารางที่ 5.5 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 3

ความสุขในการทำงาน	ความผูกพันต่อองค์กร	ผลการทดสอบสมมติฐาน	ความสัมพันธ์
Happy Body	0.143 (0.133)	ปฏิเสธสมมติฐาน	ระดับต่ำ
Happy Relax	0.234 (0.013)	ปฏิเสธสมมติฐาน	ระดับต่ำ
Happy Heart	0.190 (0.044)	ปฏิเสธสมมติฐาน	ระดับต่ำ
Happy Soul	0.200 (0.034)	ปฏิเสธสมมติฐาน	ระดับต่ำ
Happy Family	0.284** (0.002)	ยอมรับสมมติฐาน	ระดับต่ำ
Happy Society	0.363** (0.000)	ยอมรับสมมติฐาน	ระดับปานกลาง
Happy Brain	0.227 (0.016)	ปฏิเสธสมมติฐาน	ระดับต่ำ
Happy Money	0.145 (0.128)	ปฏิเสธสมมติฐาน	ระดับต่ำ
Happy Worklife	0.527** (0.000)	ยอมรับสมมติฐาน	ระดับสูง

•อ้างอิงตาม วิทยานิพนธ์
ของ
คุณ กิติพัฒน์ ดามาพงษ์
เรื่อง “ความสุข ความพึง
พอใจ ต่อความผูกพันของ
บุคลากรที่มีต่อสำนักงาน
กองทุนสนับสนุนการสร้าง
เสริมสุขภาพ (สสส.)” ปี
2559

ข้อเสนอแนะ : 5.2.b วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

- องค์กรควรพิจารณาสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบ New Model ได้แก่การ Change behavior to Change thinking (John Shook's Model) โดยสร้างจุดเน้นของ Values ที่ได้กำหนดไว้แล้วและนำมาพิจารณาเสริมกับ Positioning, Brand Identity และสร้างรูปแบบของ Rituals Heroes และ Symbol เพื่อแสดง Identity ของวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน



ข้อเสนอแนะ : 5.2.c การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (Performance Management and Development)

- สืบเนื่องจากข้อเสนอแนะข้างต้นในเรื่อง การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of Workforce Engagement) จากข้อมูลผลงานวิจัยของความผูกพันและความสุขของบุคลากร มาใช้ในการปรับปรุงเพื่อยกระดับความผูกพันและความสุขในองค์กร อ้างอิงตาม วิทยานิพนธ์ของคุณ กิติพัฒน์ ดามาพงษ์ พบว่าเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่บุคลากรมีความพึงพอใจน้อยที่สุดรองจากการได้รับรางวัลและการยอมรับ ดังนั้นเรื่องที่องค์กรต้องให้ความสนใจและปรับปรุงได้แก่ การบริหารค่าตอบแทน การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การให้โอกาสการสร้างคุณค่าและการเติบโตในงาน การบริหารจัดการภาระงานอย่างเป็นธรรม และการยกย่อง ชมเชย การให้รางวัลและการยอมรับ โดยองค์กรควรมีแผนการพัฒนาเพื่อยกระดับความพึงพอใจในการทำงาน ความสุขในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรโดยมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

หมวดที่ 6: การปฏิบัติการ (Operation)

Item	Criteria Score	% Assessment Score	Assessment Score
6. Operation	100	30%	30
6.1 Work Process	55	D 30%	16.5
a. Product and Process Design			
b. Process Management and Improvement			
c. Supply Network Management			
d. Innovation Management			
6.2 Operational Effectiveness	45	D 30%	13.5
a. Process Efficiency and Effectiveness			
b. Security and Cyber security			
c. Safety and Emergency Preparedness			

หมวดที่ 6: การปฏิบัติการ (Operation)

หมวดที่ 6 : การปฏิบัติการ พบว่าค่าคะแนนการประเมินอยู่ในระดับ Deployment ที่ระดับ 30 % ทั้งในส่วน กระบวนการทำงาน (Work Processes) และ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operation Effectiveness) แปลความได้ว่า องค์กรมีการดำเนินการเกี่ยวกับปฏิบัติการ โดย พยายามสร้างสมรรถนะงาน โดยยังไม่มีคะแนนเด่นชัดการเชื่อมประสานงานและการสร้างนวัตกรรมในงานสร้างเสริมสุขภาวะ ซึ่งประเมินได้ว่า องค์กรอยู่ในระดับกำลังสร้างสมรรถนะงาน

สร้างระบบงาน	สร้างสมรรถนะงาน	เชื่อมประสานงาน	สร้างนวัตกรรมในงาน
--------------	-----------------	-----------------	--------------------



ข้อเสนอแนะ : 6.1.a การออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and Process Design)

- องค์กรจำเป็นต้องพิจารณาระบุว่าลูกค้าขององค์กรคือใครบ้าง และรูปแบบของ Products และ Services ขององค์กรที่จะส่งมอบเพื่อสร้าง Customer Values มีอะไรได้บ้าง รูปแบบของระบบการทำงานหลักขององค์กรจะส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการไปยังลูกค้าเป็นอย่างไร (ทั้งทางตรงและทางอ้อม) โดยกระบวนการออกแบบผลิตภัณฑ์ควรพิจารณาการรับฟังเสียงของลูกค้า (Voice of Customer) และผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ การใช้ข้อมูล Customer & Market Insights, Brand Positioning เพื่อนำไปสู่การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบ พันธกิจ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งควรมีการระบุ Product and Service Champion ที่ชัดเจนและมีการทดสอบผลิตภัณฑ์และบริการก่อนส่งมอบให้กับลูกค้า

ข้อเสนอแนะ : 6.1.a การออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and Process Design)

- องค์กรอาจพิจารณากำหนดกลุ่มงานหรือโครงสร้างในการดำเนินการด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการเพื่อตอบสนองการบรรลุเป้าหมายที่ชัดเจนเพราะโครงสร้างในปัจจุบันเป็นลักษณะ Fixed Function, Fixed Process, Same Products



ข้อเสนอแนะ : 6.1.b การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ (Process Management and Improvement)

- องค์กรควรพิจารณาบทบาทของระบบการทำงานหลักและระบบสนับสนุนที่สำคัญจัดทำเป็น Model ของ Value Creation Process, Supporting Process และ Business Process ให้ชัดเจนว่าทำงานประสานกันอย่างไร และกำหนดตัววัดด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินการที่ชัดเจน เช่น
 - คุณภาพ (Laws & Regulations Non-Compliance)
 - ความรวดเร็ว (Below Standard/SLA)
 - ต้นทุน (Over Base line/Standard Cost)
 - ความเสี่ยง (No. of Issues) เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ : 6.1.b การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ (Process Management and Improvement)

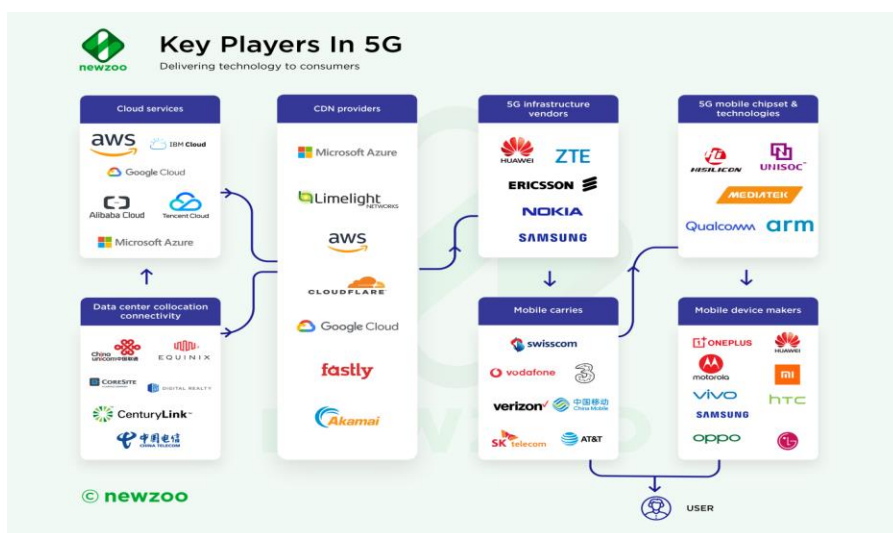
- สืบเนื่องจากข้อเสนอแนะในหัวข้อ 4.1 c ด้าน Performance Improvement ซึ่งได้แนะนำให้องค์กรควรประยุกต์ใช้ Lean Methodology, และ Cross Functional Alignment ในปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานภายใน โดยมีคณะทำงานศึกษาและทำเป็นโครงการปรับปรุงอย่างเป็นระบบและมีการวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลก่อนและหลังการดำเนินการและทำอย่างต่อเนื่อง เช่นโครงการต่างๆ ดังนี้;

- Efficiency Improvement
- Productivity Improvement
- Quality Improvement
- Cost Reduction เป็นต้น



ข้อเสนอแนะ : 6.1.c การจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply-Network Management)

- องค์กรควรพิจารณาบทบาทของระบบการทำงานของเครือข่ายต่างๆ ที่อยู่ในระบบ ecosystem ว่ามี Player ไດบ้าง มีเป้าหมายและภารกิจหลักอะไรบ้าง ทำหน้าที่อะไรได้ดีและไม่ดีบ้าง มี Capacity Capability และ Competency เป็นอย่างไรบ้าง เพื่อนำมาเขียน Player Map ของระบบ ecosystem แล้วจึงนำพิจารณาการดำเนินการโดยใช้กลไกของเครือข่ายเหล่านั้นเป็นฐานในการเลือก Key Stakeholder ในแต่ละยุทธศาสตร์ ซึ่งจะช่วยให้เห็น Key player และ Gap ของเครือข่ายในการดำเนินการเรื่องต่างๆ ที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้จะช่วยให้เกิดการเติมเต็มหรือการพัฒนาเครือข่ายต่าง ๆ เพื่อตอบสนององภารกิจ ของแต่ละองค์กรร่วมกัน

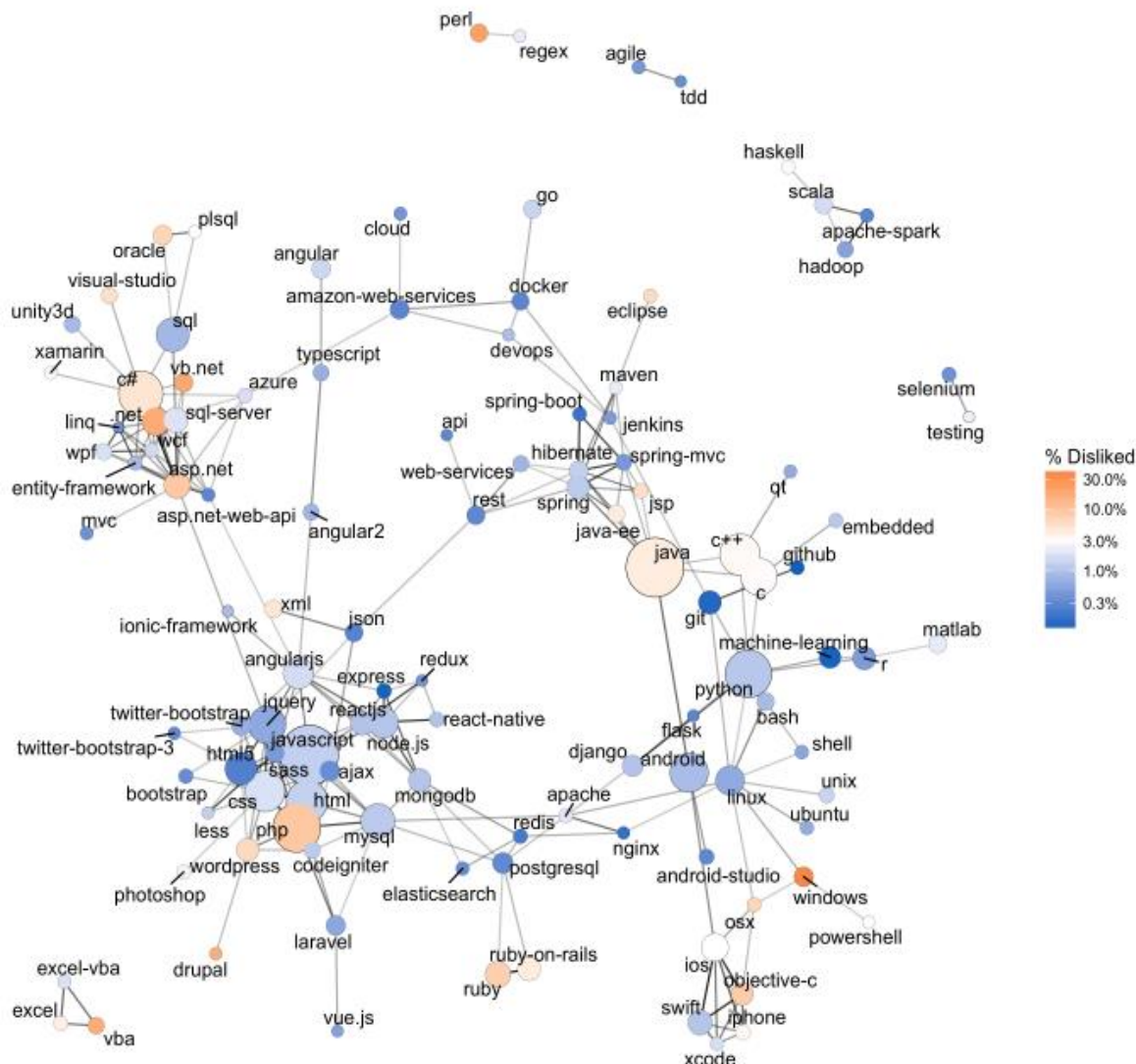


ข้อเสนอแนะ : 6.1.c การจัดการเครือข่ายอุปกรณ์

(Supply-Network Management)

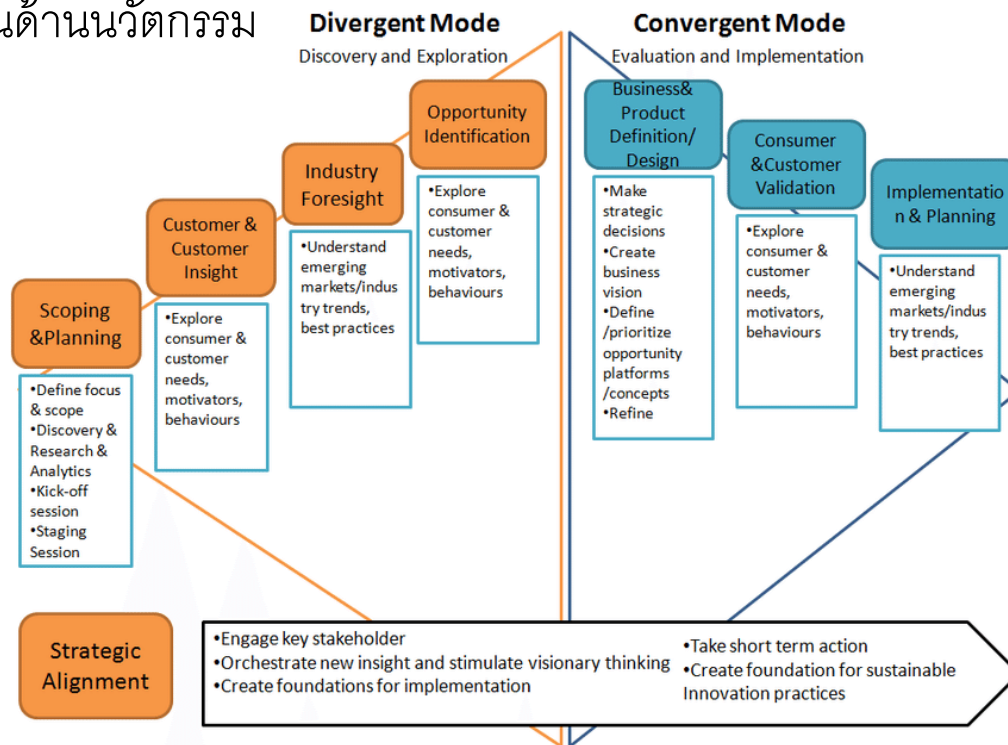
Most Polarized Tags in the Developer Ecosystem

The color of each node represents what % of Developer Stories mentioning the tag disliked it, with orange representing more disliked.



ข้อเสนอแนะ : 6.1.d การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management)

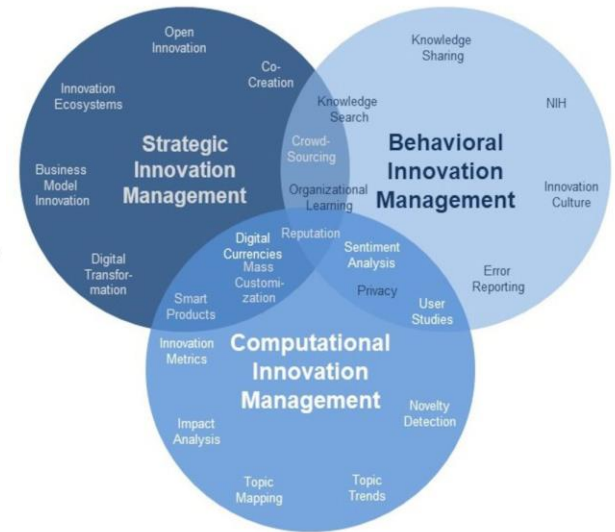
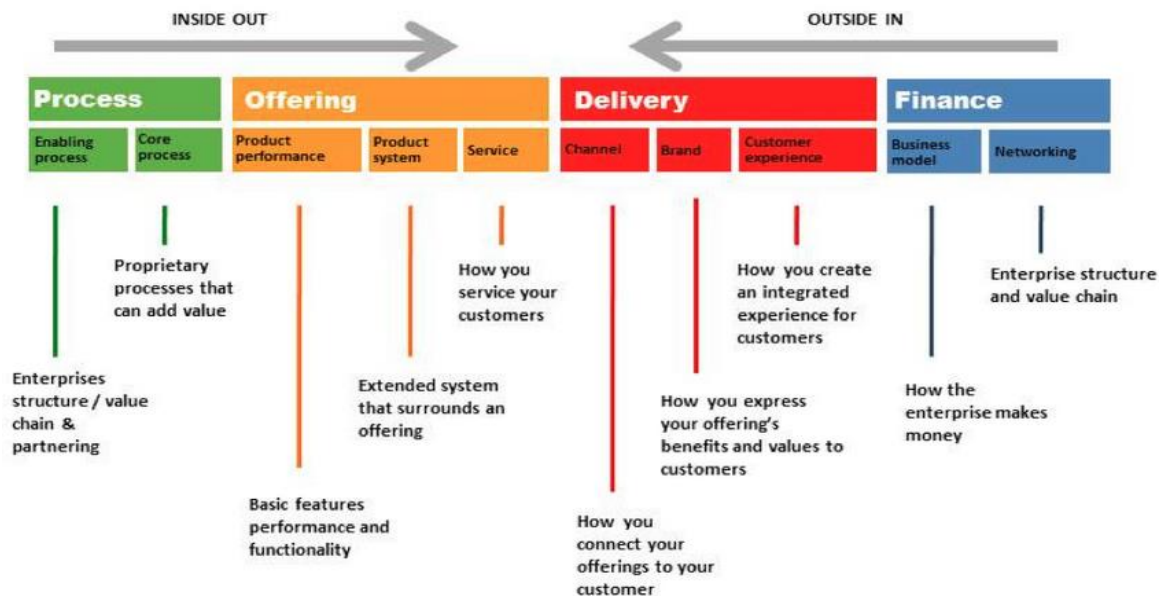
- องค์กรควรพิจารณาบทบาทของกระบวนการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม ว่าจุดใดเป็นโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ การสร้าง/ประยุกต์องค์ความรู้ใหม่หรือเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนควรเน้นไปยังจุดใด และจะให้ความสำคัญกับเรื่องหรือประเด็นใดเป็นพิเศษ รวมทั้งข้อจำกัดของขีดความสามารถขององค์กรและภาคียุทธศาสตร์ รวมทั้งความเหมาะสมในการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณในการมุ่งเน้นด้านนวัตกรรม



ข้อเสนอแนะ : 6.1.d การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management)

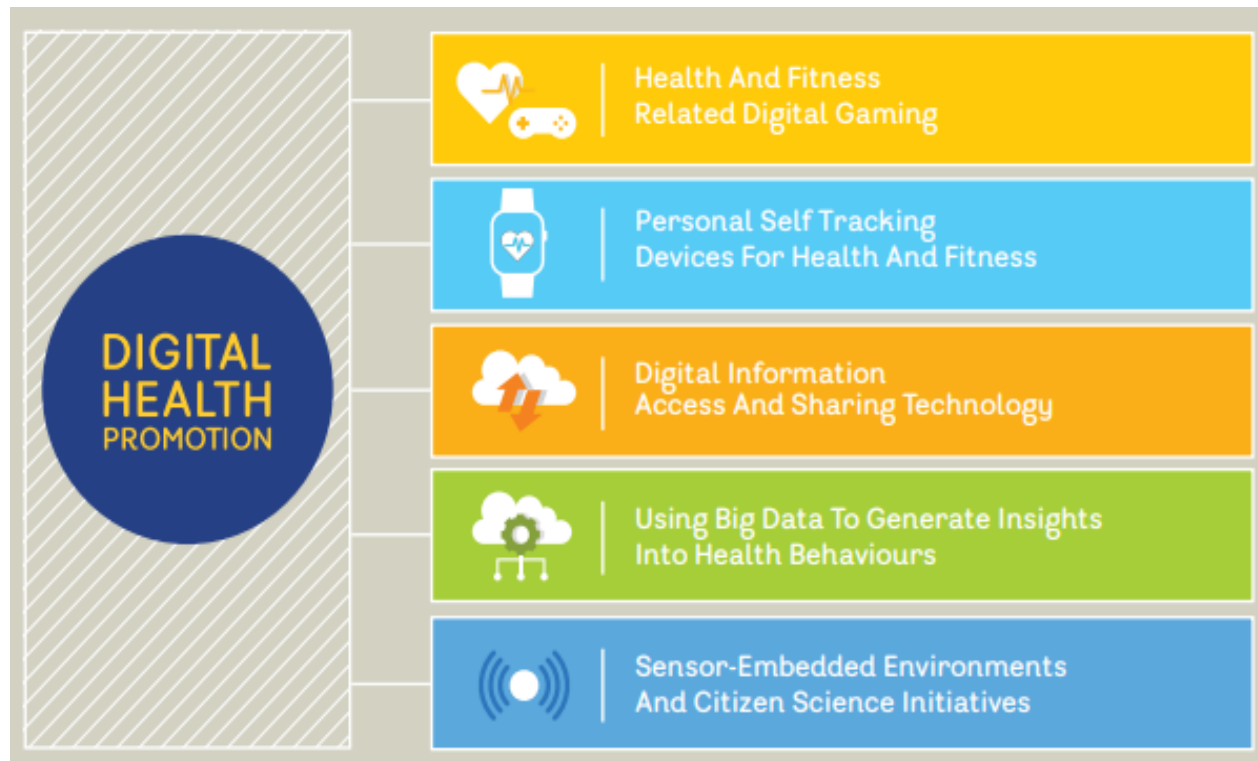
- องค์กรควรพิจารณาการมุ่งเน้นประยุกต์การสร้างนวัตกรรมในแบบ OUTSIDE IN ให้มากขึ้น โดยเน้นส่วนของ Channel Innovation และ Customer Experience Innovation ให้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากปัจจุบัน ไปเน้นที่ INSIDE OUT

Ten Types of Innovation



ข้อเสนอแนะ : 6.1.d การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management)

- องค์กรควรพิจารณาการมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมตามแผนขององค์กรที่ได้ระบุไว้ให้เกิดขึ้นจริง และเห็นภาพที่เชื่อมโยงของนวัตกรรมต่างๆ ต่อการสร้างเสริมสุขภาพที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพที่สูงขึ้นจากเดิม



ข้อเสนอแนะ : 6.2.a ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (Process Efficiency and Effectiveness)

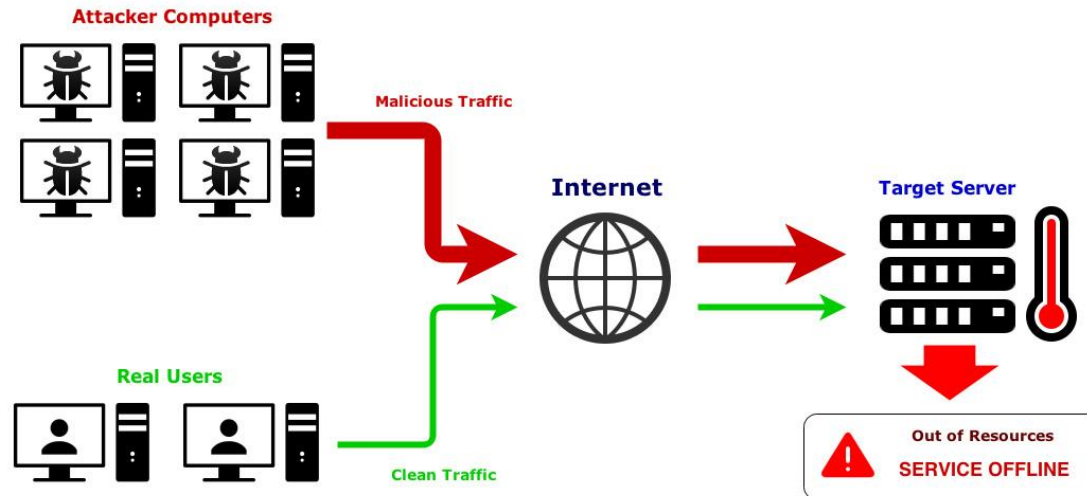
- องค์การควรพิจารณาการประยุกต์ระบบมาตรฐานในการทำงานที่ใช้เป็น Bible ของแต่ละหน่วยงาน โดยอาจประยุกต์ระบบ ISO 9000 บางส่วนมาใช้ โดยนำเฉพาะ 6 Mandatory Procedures มาช่วยจัดการ ในการปรับปรุงพื้นฐานของการจัดการระบบการดำเนินงาน ดังนี้;
 - Control of Document
 - Control of Record
 - Internal Audit
 - Control of Nonconforming Products & Services
 - Corrective Action
 - Preventive Action



ข้อเสนอแนะ : 6.2.b ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Security and Cyber Security)

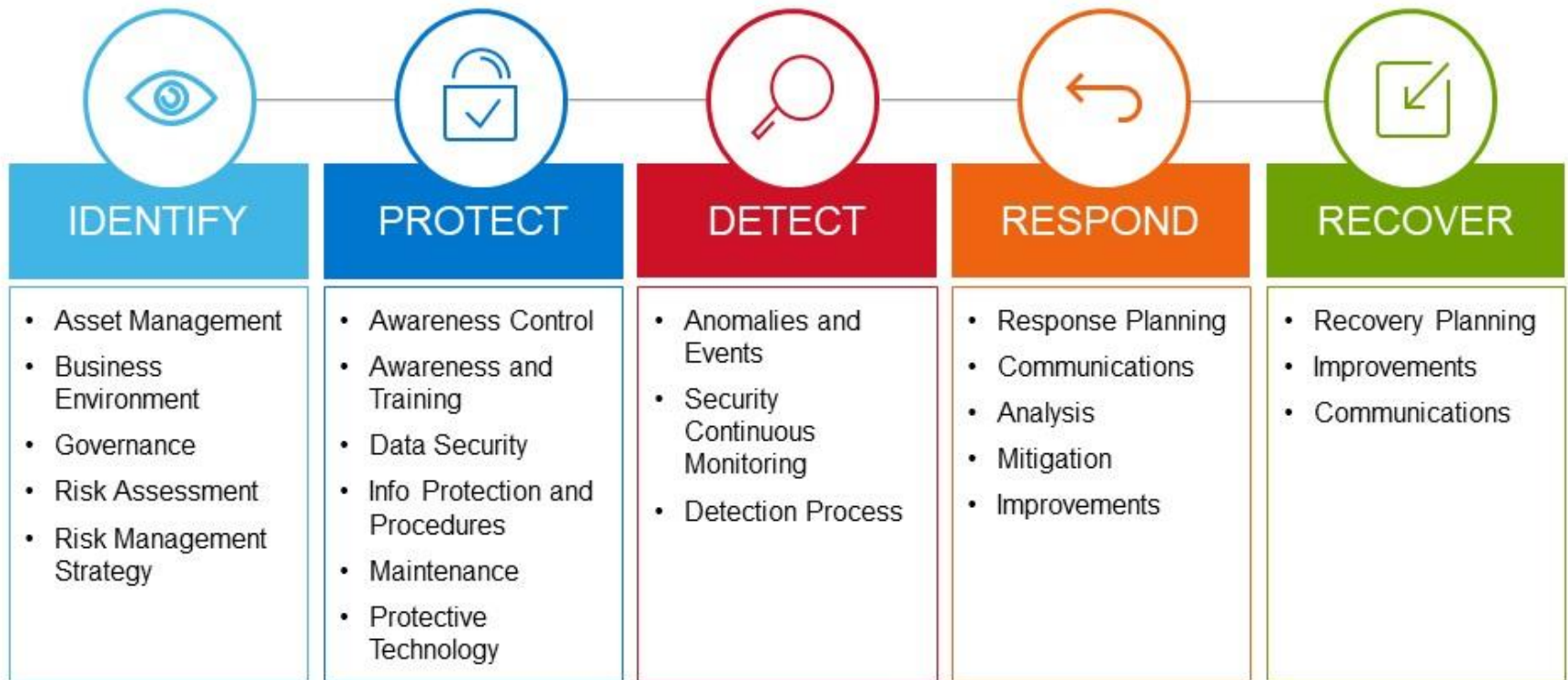
- องค์กรควรมุ่งเน้นการสร้าง Awareness และการปฏิบัติให้เกิด Norms ทั้งกับบุคลากรภายในองค์กรและภาคีที่ร่วมงานกับองค์กร รวมทั้งมีการ Assessment เป็นประจำเพื่อประเมินช่องว่างและจุดอ่อน ทั้งระบบรักษาความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์

Operation of a DDoS attack



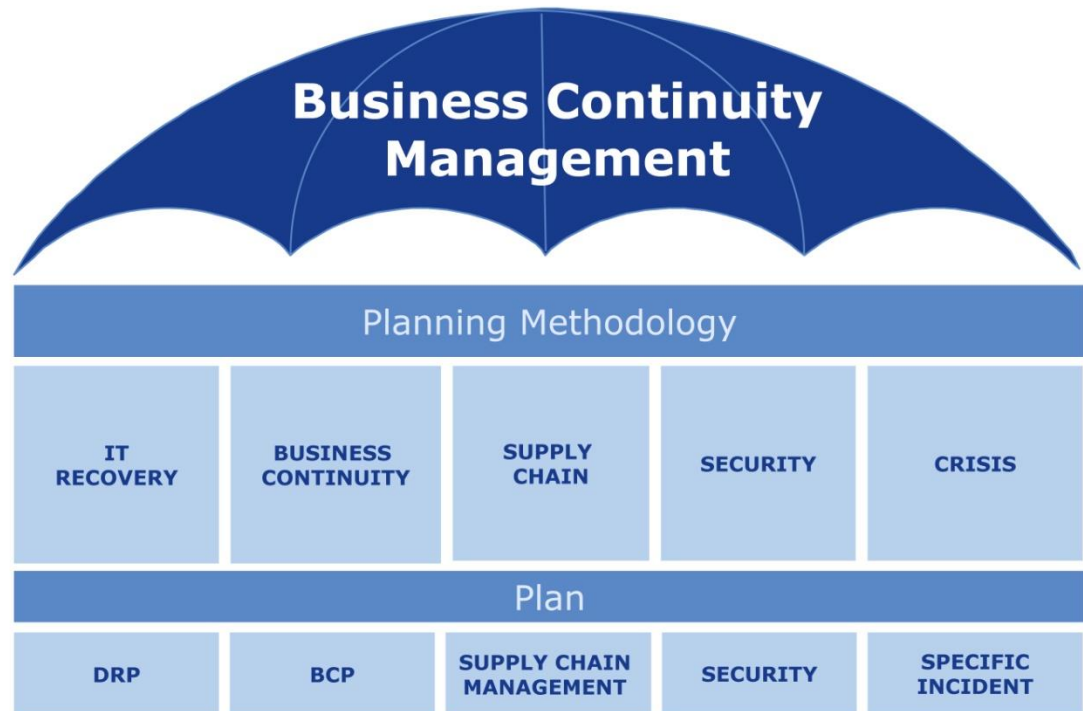
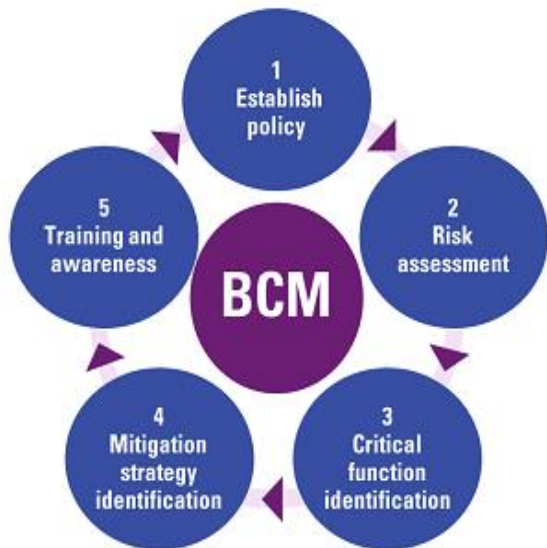
ข้อเสนอแนะ : 6.2.b ความปลอดภัยแลการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Security and Cyber Security)

NIST Cybersecurity Framework Overview



ข้อเสนอแนะ : 6.2.c การเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อ ภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness)

- องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน รวมทั้งสถานการณ์การระบาดของ Covid-19 โดยพิจารณา Set scenario ที่มีโอกาสเกิดขึ้นและมี Impacts ต่อลูกค้าและองค์กร มาทำ Mitigation plan และ Protocol หรือแผนสำรองต่างๆ สำหรับพร้อมในการปฏิบัติเมื่อเกิดภาวะฉุกเฉินได้ทันที



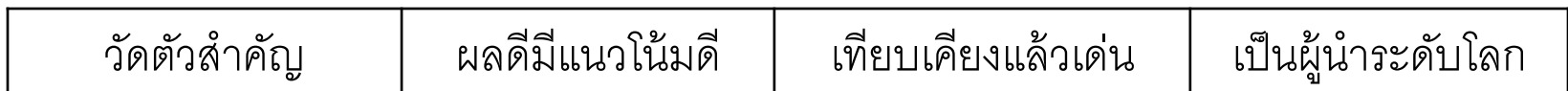
หมวดที่ 7: ผลลัพธ์ (Results)

Item	Criteria Score	% Assessment Score	Assessment Score
7.BUSINESS RESULTS	400	29.75%	119
7.1 Product and Process Results	120	T 30%	36
a. Customers Focused Product and Service Results			
b. Work Process Effectiveness Results			
c. Supply Network Management Results			
d. Innovation Management			
7.2 Customer Results	70	T 40%	28
a. Customers Focused Results			
7.3 Workforce Results	70	Le 20%	14
a. Workforce Focused Results			
7.4 Leadership and Governance Results	65	T 40%	26
a. Leadership, Governance and Societal Contribution Results			
7.5 Financial, Market and Strategy Results	75	Le 20%	15
a. Finance and Market Results			
b. Strategy Implementation Results			

หมวดที่ 7: ผลลัพธ์ (Results)

หมวดที่ 7 : ผลลัพธ์ พบว่าค่าคะแนนการประเมินอยู่ในระดับระหว่าง Level ถึง Trend ที่ระดับ 29.75 % โดยในแต่ละหัวข้อมีคะแนนดังนี้คือ;

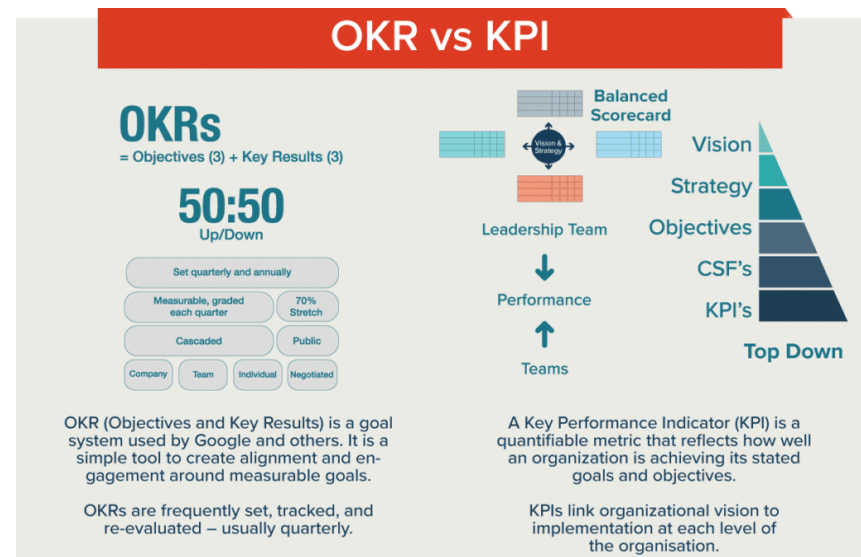
- 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and Process Results) อยู่ในระดับ Trend ที่ 30%
 - 7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า (Customer Results) อยู่ในระดับ Trend ที่ 40%
 - 7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce Results) อยู่ในระดับ Level ที่ 20%
 - 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results) อยู่ในระดับ Trend ที่ 40%
 - 7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาดและกลยุทธ์ (Financial, Market, and Strategy Results) อยู่ในระดับ Level ที่ 20%
- แปลความได้ว่า องค์กรมีการผลลัพธ์ ในระดับ พยายามวัดตัวสำคัญ ถึงผลบางตัวดีมีแนวโน้มดี โดยยังไม่มีคะแนนเด่นชัดของผลลัพธ์ที่เทียบเคียง Benchmark แล้วโดดเด่น หรือ ผลลัพธ์มีความเป็นเลิศในระดับโลก ซึ่งประเมินได้ว่า องค์กรอยู่ในระดับ พยายามวัดผลลัพธ์ให้ถูกตัวและผลลัพธ์บางตัวมีผลดีและมีแนวโน้มดี



ข้อเสนอแนะ 7.1-7.5 : ด้านผลลัพธ์ (Results)

- องค์กรควรประยุกต์ใช้ระบบการวัดผลแบบ HYBRID โดยใช้ ระบบ Balanced Scorecard ร่วมกับ OKR (Objective & Key Results) โดยนำ OKR มาเสริมในงานที่ทำให้ทั้งองค์กร มุ่งเน้นไปสู่เป้าหมายอย่างรวดเร็ว เป็นงานใหม่ (New Initiatives) หรือสิ่งที่เป็น นวัตกรรม (Innovation) ขณะเดียวกันงานที่ต้องสร้างความสำเร็จแบบค่อยเป็นค่อยไป งาน สร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร งานที่ต้องรักษาไว้ให้ได้ตามมาตรฐาน งานประจำหรืองานที่ ต้องทำเป็นปกติ (BAU - Business as usual) องค์กรจะใช้ระบบ KPI เพื่อวัดและ ประเมินผลความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร โดยต้องปรับให้ตัววัดไม่เทอะทะ เหมือนเดิม

OKR	KPI
OBJECTIVE & KEY RESULTS	KEY PERFORMANCE INDICATOR
Ambitious goals	Attainable goals
Qualitative nature	Quantitative nature
Motivation tool	Performance Evaluation tool
Growth oriented	Output oriented



ข้อเสนอแนะ 7.1-7.5 : ด้านผลลัพธ์ (Results)

- องค์กรควรนำเสนอผลลัพธ์ที่สำคัญในด้านต่างๆ โดย จัดทำ

- Based line

- การเทียบกับค่าเป้าหมาย

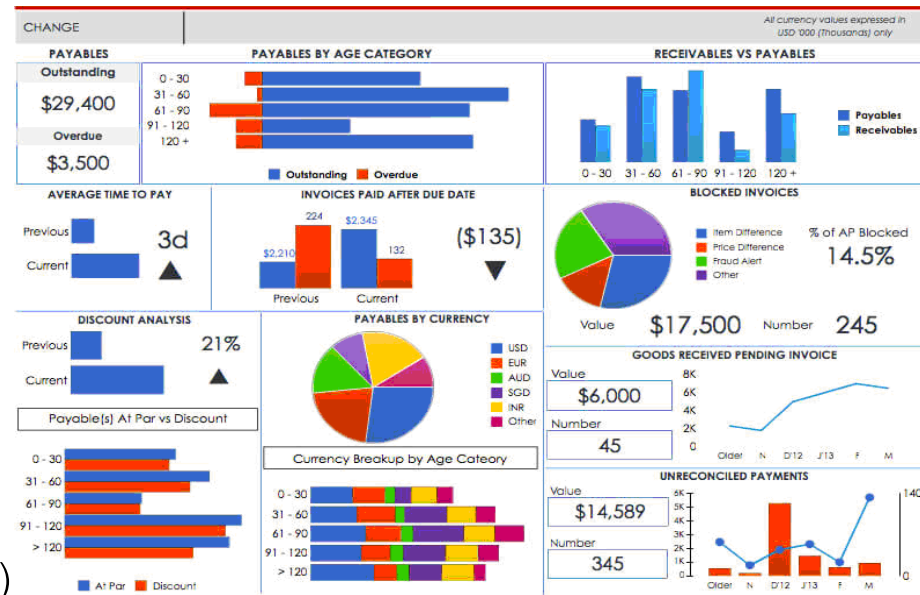
- การจัดทำแนวโน้ม

- การ Benchmarking ผลลัพธ์กับคู่แข่งหรือ Peer ที่สำคัญ

- และตัววัดที่สำคัญและเชื่อมโยงกันเหล่านี้ควร

ทำเป็น Dashboard ในระดับ องค์กร (Corporate - Dashboard) แผนหลัก (Master Plan Dashboard)

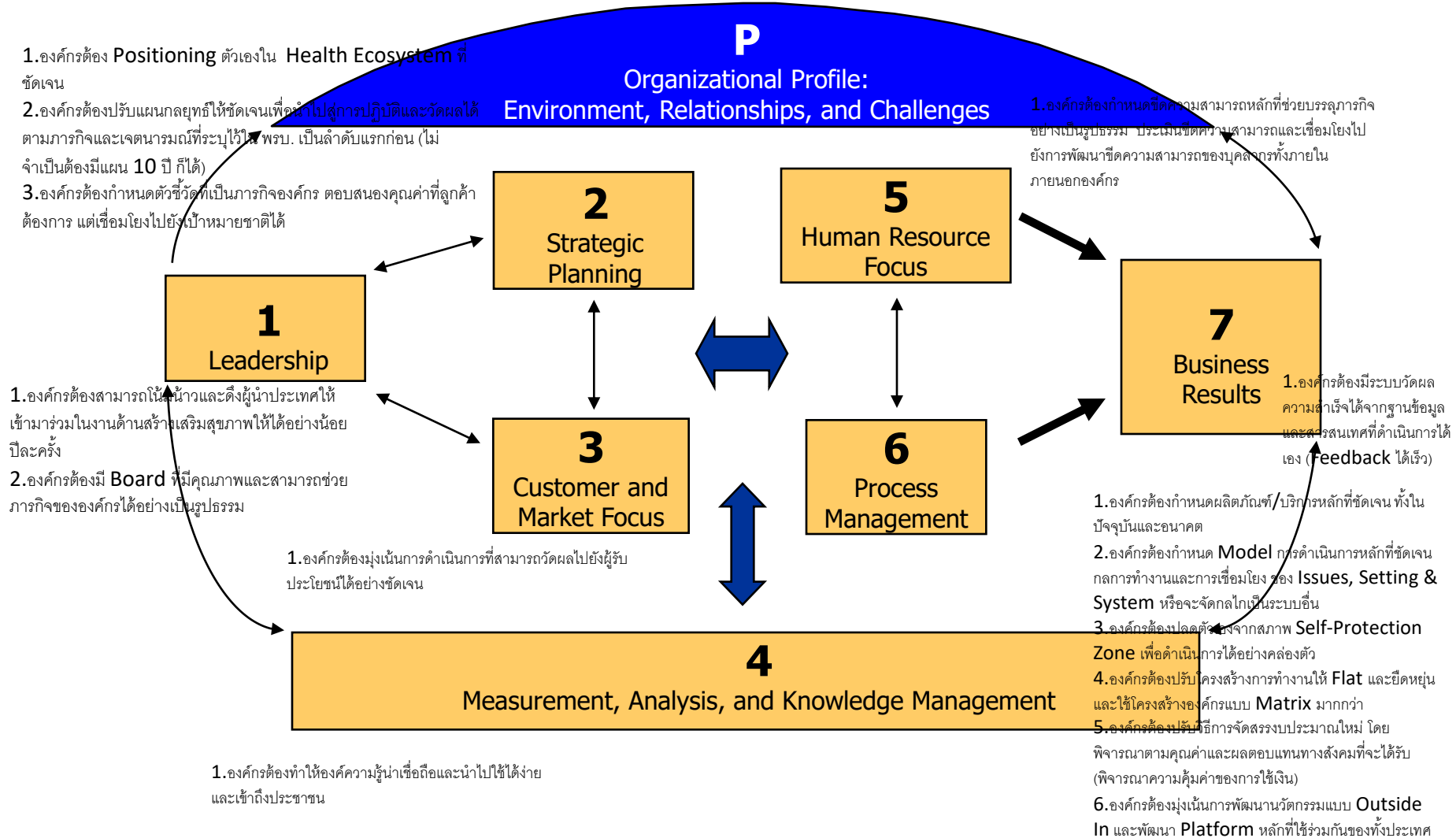
หรือ หน่วยงาน (Functional Dashboard)



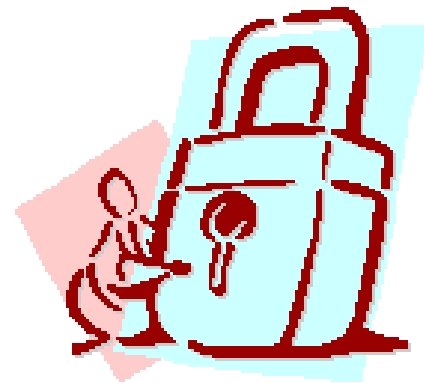
Recommendations for Improvement

1. องค์กรต้องสามารถโน้มน้าวและดึงผู้นำประเทศให้เข้ามาร่วมในงานด้านสร้างเสริมสุขภาพให้ได้อย่างน้อยปีละครั้ง
2. องค์กรต้องมี **Board** ที่มีคุณภาพและสามารถช่วยภารกิจขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม
3. องค์กรต้อง **Positioning** ตัวเองใน **Health Ecosystem** ที่ชัดเจน
4. องค์กรต้องปรับแผนกลยุทธ์ให้ชัดเจนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและวัดผลได้ตามภารกิจและเจตนารมณ์ที่ระบุไว้ใน พรบ. เป็นลำดับแรกก่อน (ไม่จำเป็นต้องมีแผน **10** ปี ก็ได้)
5. องค์กรต้องกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นภารกิจขององค์กร ตอบสนองคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ แต่เชื่อมโยงไปยังเป้าหมายชาติได้
6. องค์กรต้องมุ่งเน้นการดำเนินการที่สามารถวัดผลไปยังผู้รับประโยชน์ได้อย่างชัดเจน และมีระบบวัดผลความสำเร็จได้จากฐานข้อมูลและสารสนเทศที่ดำเนินการได้เอง (**Feedback** ได้เร็ว)
7. องค์กรต้องทำให้องค์ความรู้น่าเชื่อถือและนำไปใช้ได้ง่ายและเข้าถึงประชาชน
8. องค์กรต้องกำหนดขีดความสามารถหลักที่ช่วยบรรลุภารกิจอย่างเป็นรูปธรรม ประเมินขีดความสามารถและเชื่อมโยงไปยังการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทั้งภายในภายนอกองค์กร
9. องค์กรต้องกำหนด **Customer Segmentation & Prioritization** เพื่อระบุ ผลิตภัณฑ์/บริการหลักที่ชัดเจน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต
10. องค์กรต้องปรับวิธีการจัดสรรงบประมาณใหม่ โดยพิจารณาตามคุณค่าและผลตอบแทนทางสังคมที่จะได้รับ (พิจารณาความคุ้มค่าของการใช้เงิน)
11. องค์กรต้องกำหนด **Model** การดำเนินการหลักที่ชัดเจน กลไกการทำงานและการเชื่อมโยง ของ **Issues, Setting & System** หรือจะจัดกลไกเป็นระบบอื่น หรือ เชื่อมต่อและใช้ประโยชน์จากโครงสร้างการทำงานที่ **Flat** อยู่เดิมให้ยืดหยุ่นและใช้โครงสร้างองค์กรแบบ **Matrix** ในการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้น
12. องค์กรต้องปลดตัวเองจากสภาพ **Self-Protection Zone (Fear of Regulation and Influence Parties)** เพื่อดำเนินการได้อย่างคล่องตัว
13. องค์กรต้องมุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมแบบ **Outside In** และพัฒนา **Platform** หลักที่ใช้ร่วมกันของทั้งประเทศ

Recommendations for Improvement



Questions?



กำพล กิจระภูมิ

kampkit@gmail.com

081- 420-5720

