

# การปรับทิศทางการทำงานของ องค์กร สสส.

---

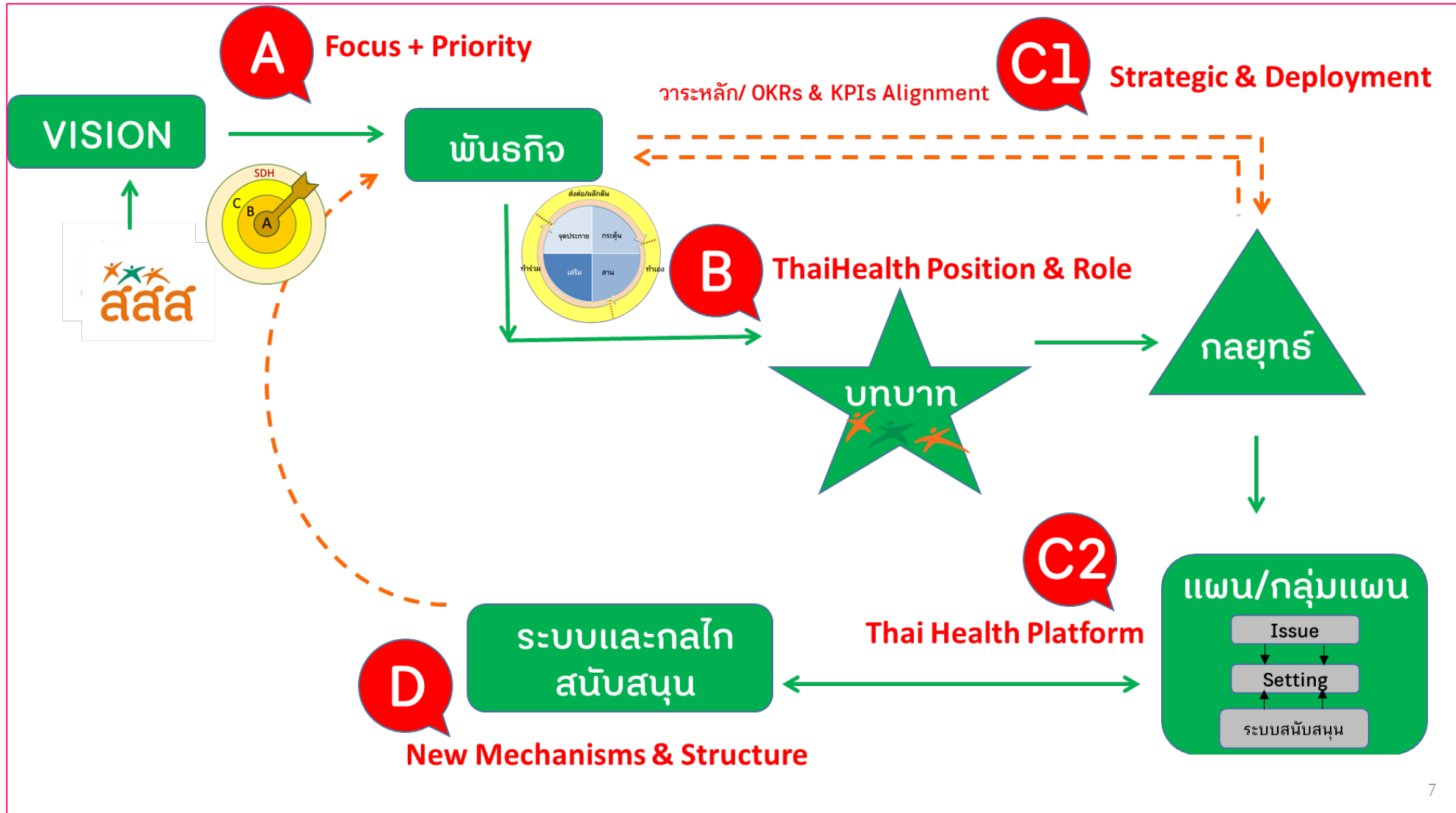
วันที่ 13 สิงหาคม 2562

# กรอบการจัดทำแผนการปรับทิศทางการทำงานของ สสส.



# สรุปมติคณะกรรมการกองทุน ครั้งที่ 11/2561 (วันที่ 15 พฤศจิกายน พ.ศ. 2561)

เห็นชอบกรอบการจัดทำแผนการปรับทิศทางการทำงานขององค์กร สสส. ตามที่สำนักงานเสนอ



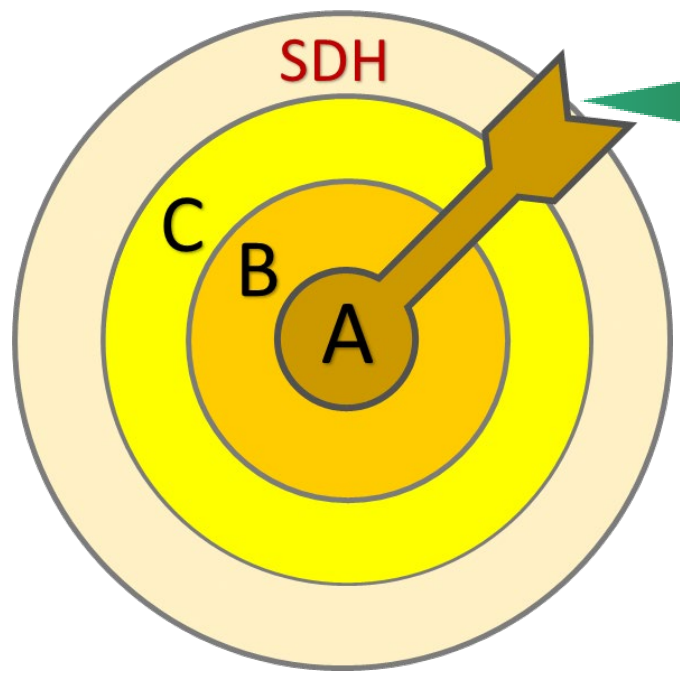
# Part A : ทิศทางขององค์กร





# ทิศทางและจุดเน้น

วิสัยทัศน์  
จับต้องได้/วัดได้/รูปธรรม

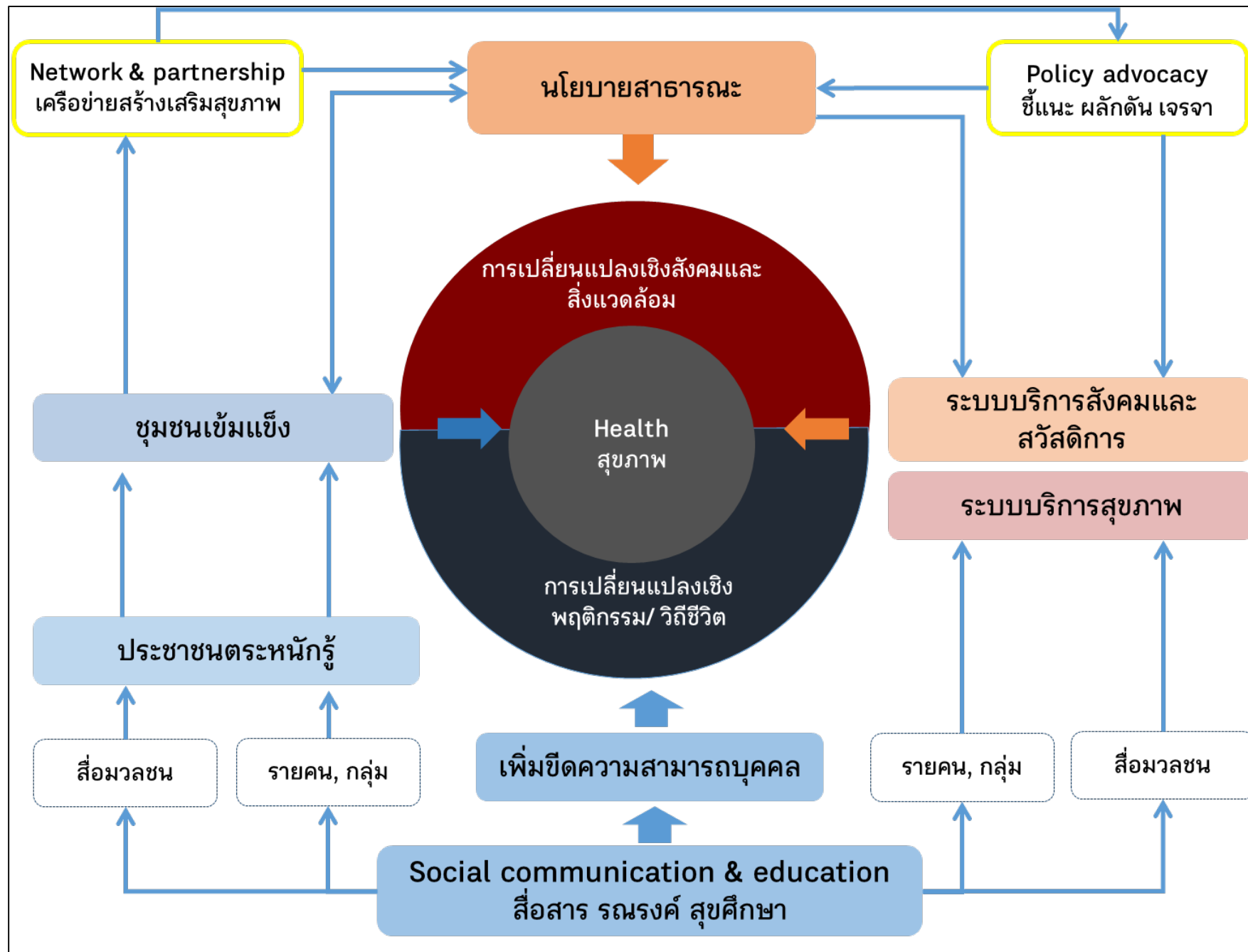


เป้าหมายหลัก ตามเป้า 10 ปี

- A. เป้าหมายสุขภาพหลัก
- B. เป้าหมายที่ส่งผลโดยตรงต่อเป้าสุขภาพ
- C. เป้าหมายของปัจจัยกำหนดสุขภาพโดยอ้อม

“ทุกคนบนแผ่นดินไทย  
มีขีดความสามารถ  
สังคม สิ่งแวดล้อม  
ที่เอื้อต่อสุขภาพ”

## Working Model



# Part B : บทบาทองค์กร



บทบาทองค์กร

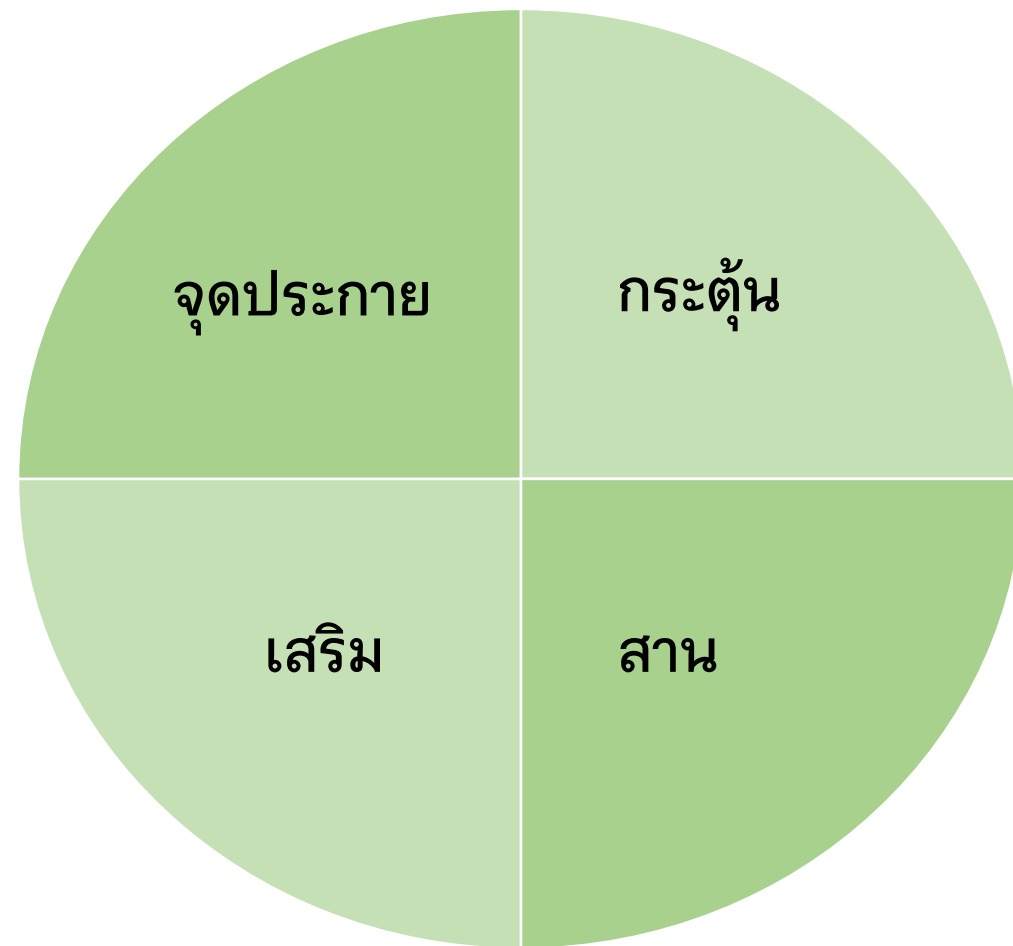
# บทบาทเดิมของ สสส.

สนับสนุนโครงการ/  
ทำงานผ่านภาคี

บทบาทของ สสส.



องค์กรสนับสนุน

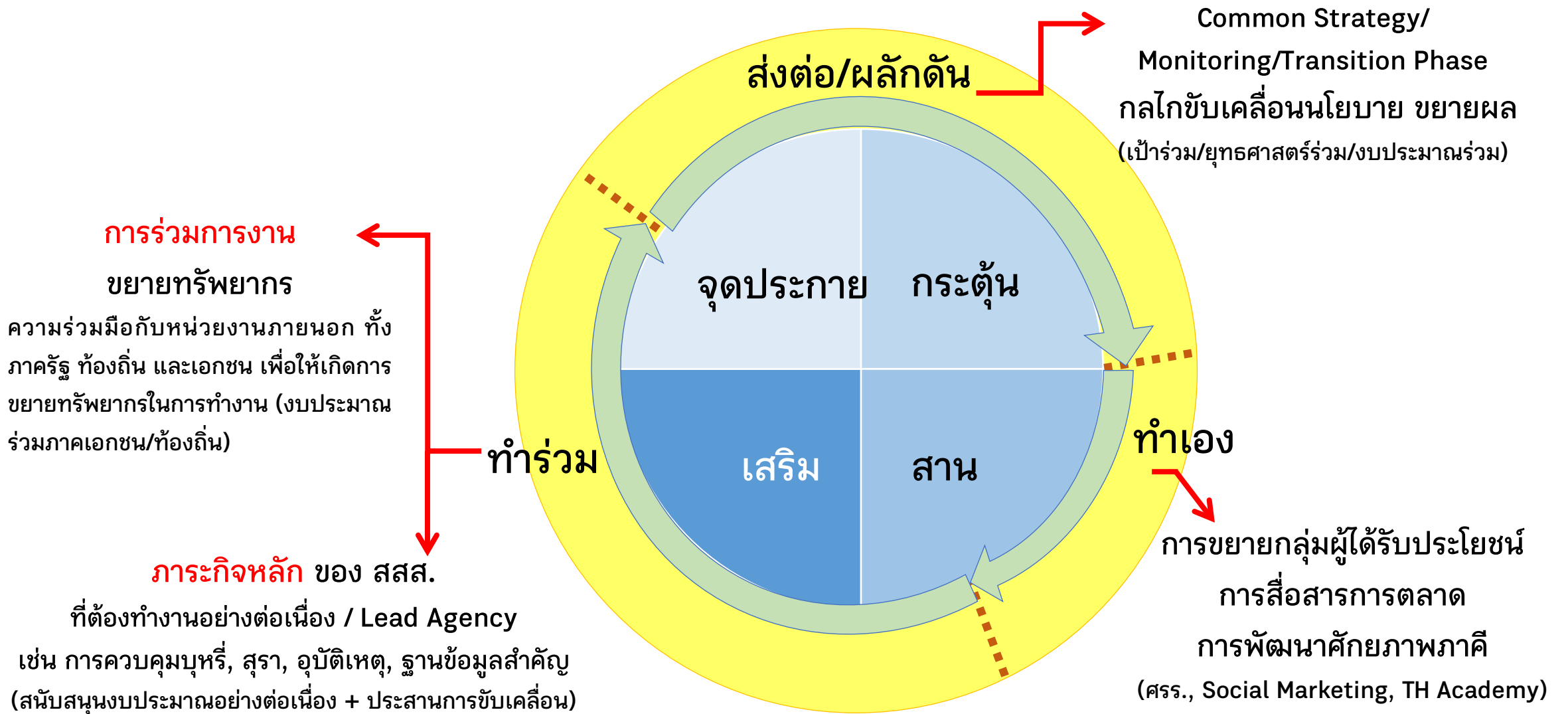




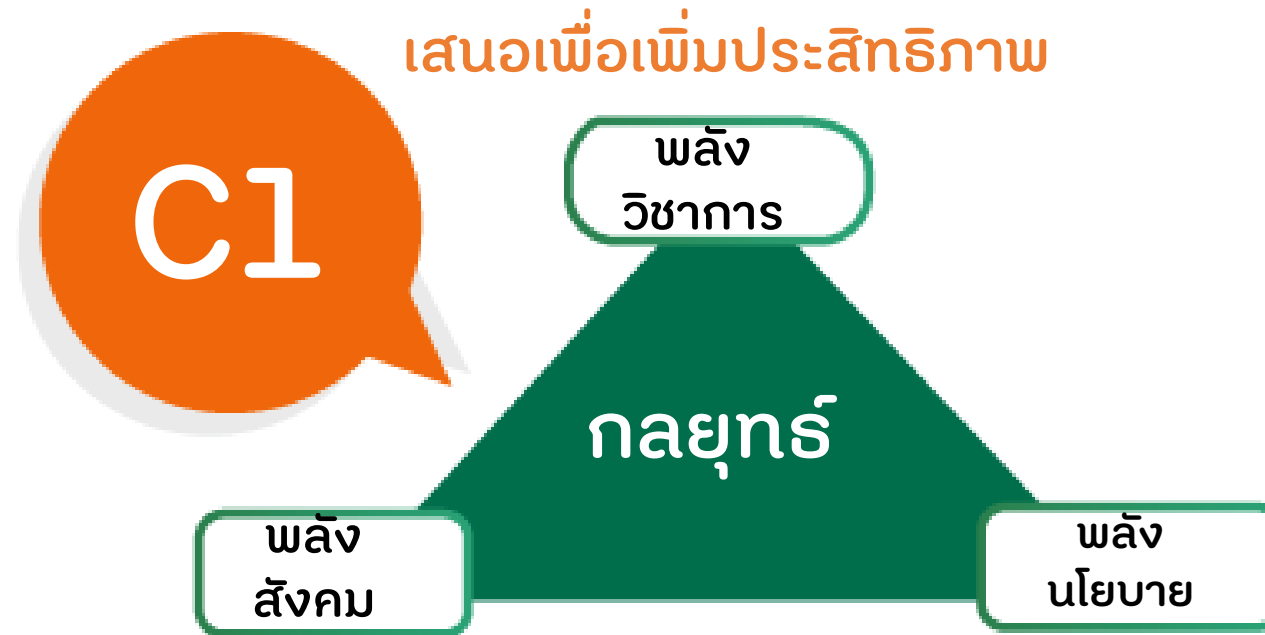
B

# บทบาทใหม่ขององค์กร

“ภายใต้การออกแบบยุทธศาสตร์ร่วมกันตั้งแต่ต้น” (Multi-level / Multi-strategy / Multi-partner)



# Part C : การวางยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ



# Part C

## การวางยุทธศาสตร์และการนำไปสู่การปฏิบัติ



### Strategic & Deployment

เป้าหมายระยะยาว/ เป้าหมาย 10 ปี

เป้าหมายระยะกลาง/ แผน 3 ปี

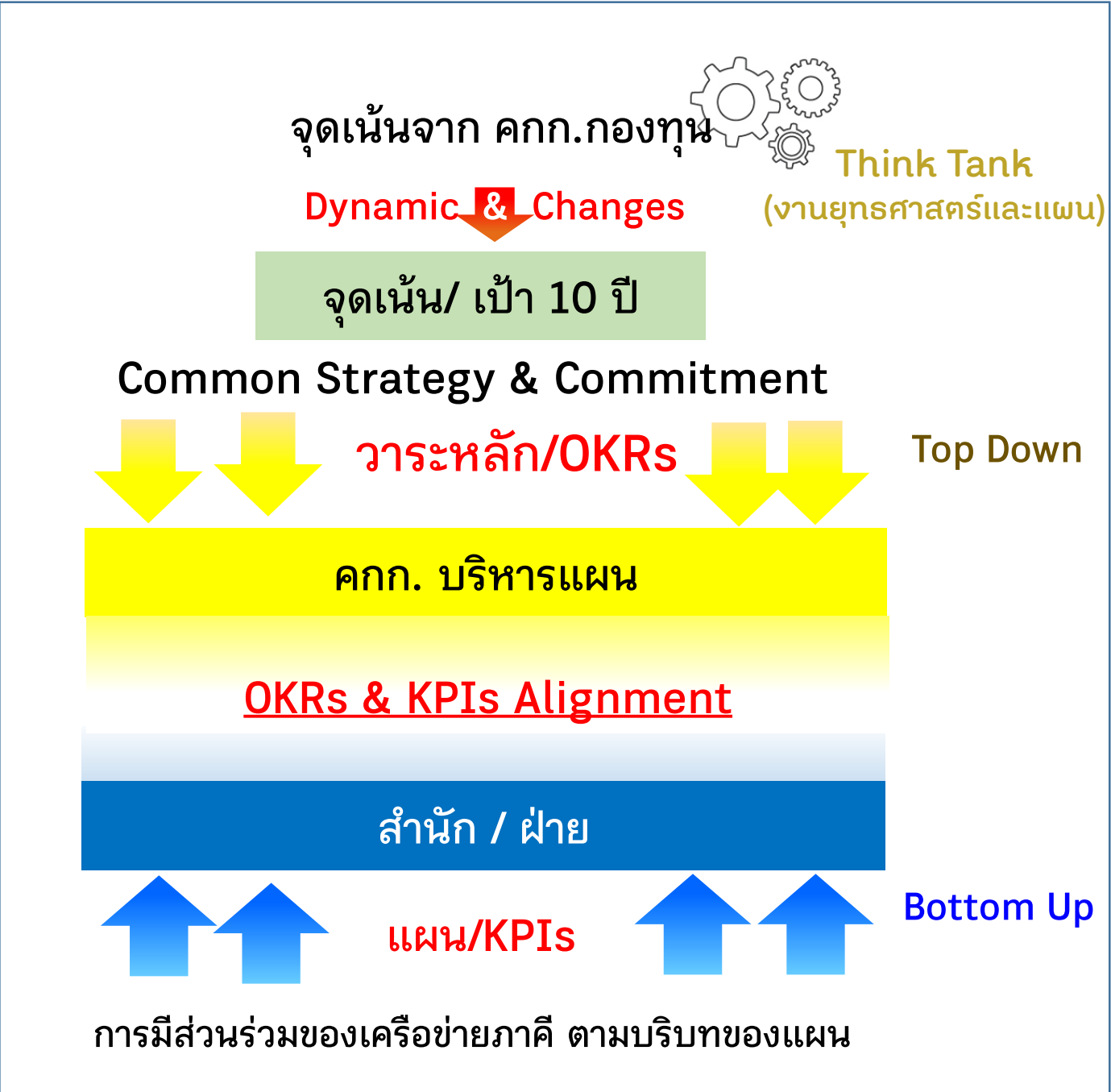
เป้าหมายระยะสั้น/ แผนดำเนินการประจำปี

แผนดำเนินการ/ ไม่เกิน 15 แผน

แผนงาน / โครงการ



# Strategic & Deployment



# Part C : การวางยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ



Platform  
การทำงาน



## ยุทธศาสตร์การทำงาน (Cluster Management)

การจัดกลุ่มแผนที่เกี่ยวข้องกัน เป็น “กลุ่มแผน”

มี “ผู้อำนวยการกลุ่มสำนัก” (เทียบเท่า ผู้ช่วยผู้จัดการ)

มีการประสานงาน/ บูรณาการร่วม

ในงานที่เกี่ยวข้องและการประสานตอบสนอง “วาระกลาง”

ใช้หน่วยสนับสนุนบริหารร่วมกัน

C2

# ปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนงานและการบริหารภายใน รองรับยุทธศาสตร์การทำงาน (Cluster Management)

✓ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการเชื่อมโยงการทำงานและลดความซ้ำซ้อน

## โครงสร้างหลัก

ผู้จัดการ

พช.พจก.

พช.พจก.

สน.1    สน.2  
สน.5    สน.10

Issue

สน.3    สน.4  
สน.8    สน.9

Setting

สน.6    สน.7    SM  
สภส.    ศรส.    CC

ระบบ  
สนับสนุน

สนย.    M&E    Inno.  
IT    HR    A&I  
การเงิน    อำนวยการ

บริหาร  
ภายใน

## โครงสร้างเพื่อกลไกบริหาร “จัดส่วนงาน/จัดกลุ่ม Cluster” (Soft Structure)

Cluster 1

Cluster 2

Cluster 3

Cluster 4



# Part D : ระบบ / กลไกสนับสนุน (Support system)



ระบบและกลไก  
สนับสนุน



# Part D : ระบบ / กลไกสนับสนุน (Support system)

## D New Mechanisms & Structure



### Think Tank (งานสนับสนุนบริหารส่วนกลาง)

- Intelligent Unit**
  - วิเคราะห์สถานการณ์
  - วิเคราะห์จุดเน้นยุทธศาสตร์และแผน
  - จัดทำตัวชี้วัดและประเมินผล
- Director Initiative**
  - ติดตามและขับเคลื่อนงานนโยบาย
  - หน่วยเคลื่อนที่เร็ว
- สำนักวิชาการ**
  - จัดการความรู้/ ฐานข้อมูล/ Baseline
  - นวัตกรรมองค์กร
  - การจัดการทรัพยากรสินทางปัญญา



### ความเป็นอิสระของงานสนับสนุนคณะกรรมการประเมินผล

- การประเมินนโยบาย (OKRs) เน้นการประเมินภาพ Macro
- การประเมินผลการดำเนินงานประจำปี (KPI)
- การประเมินการปฏิบัติตามพันธกิจ (Core Value)

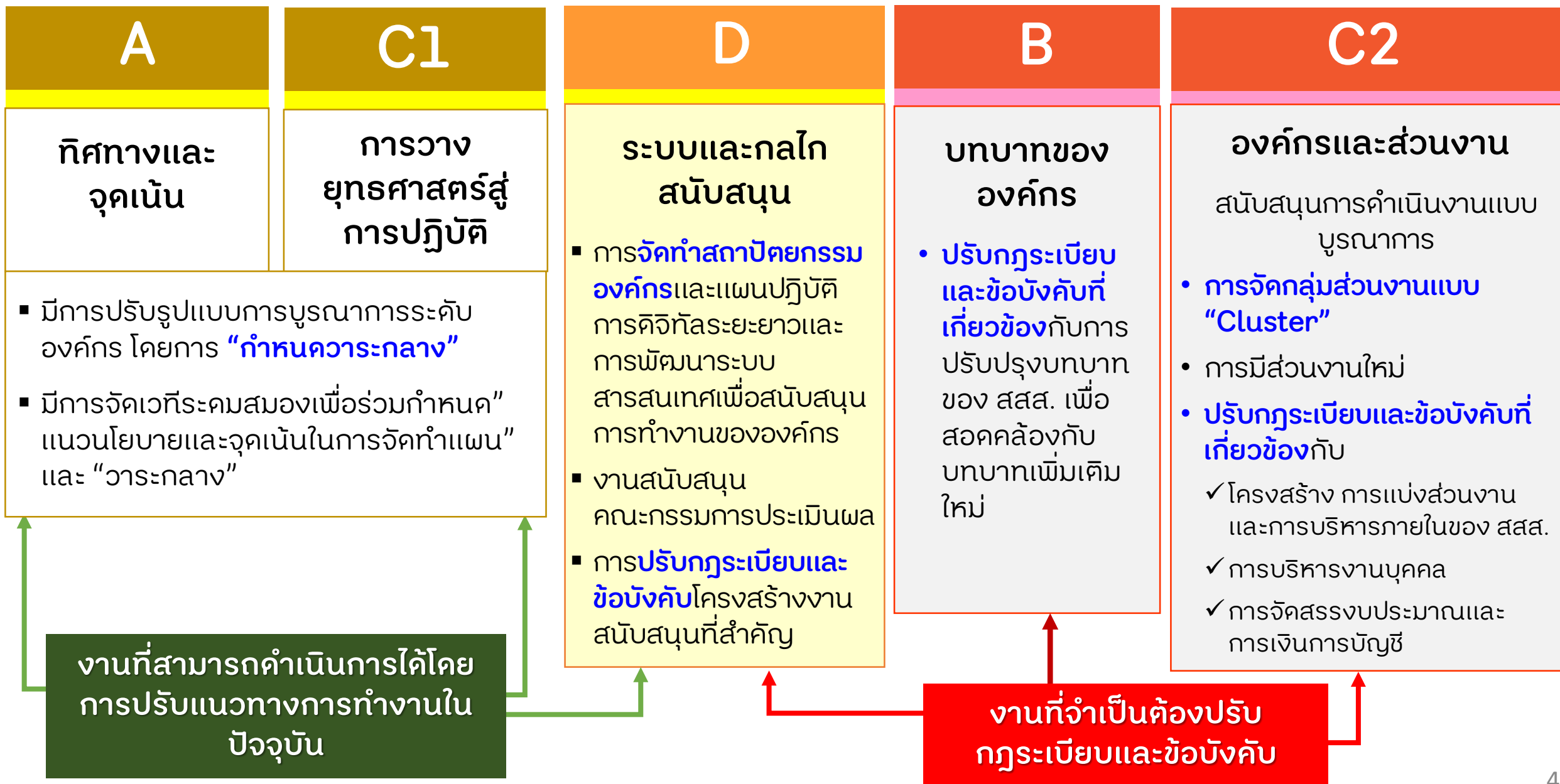


### กลุ่มงานพันธมิตรกิจพิเศษ

หน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและปฏิบัติการต่อเนื่อง (สร. SM TH Academy/ Public Private Partnership Unit, PPPU)

การดำเนินงานเพื่อการปรับ  
ทิศทางการทำงานขององค์กร สสส.

# การดำเนินงานเพื่อการปรับทิศทางการทำงานขององค์กร สสส.



# การดำเนินงานด้านการพัฒนาแนวทางการทำงาน

A

ทิศทางและจุดเน้น

C1

การวางยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

- มีการปรับรูปแบบการบูรณาการระดับองค์กร โดยการ “กำหนดวาระกลาง”



# B

## บทบาทใหม่ของ สสส.

### เพิ่มส่วนงานลักษณะพิเศษ

- ปรับตามพันธกิจ และบทบาทที่เพิ่มขึ้น

ตามบทบาทที่เพิ่มขึ้น “ทำเอง”

- ปรับกฎระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการทำงานภายใต้บริบทบทบาทใหม่

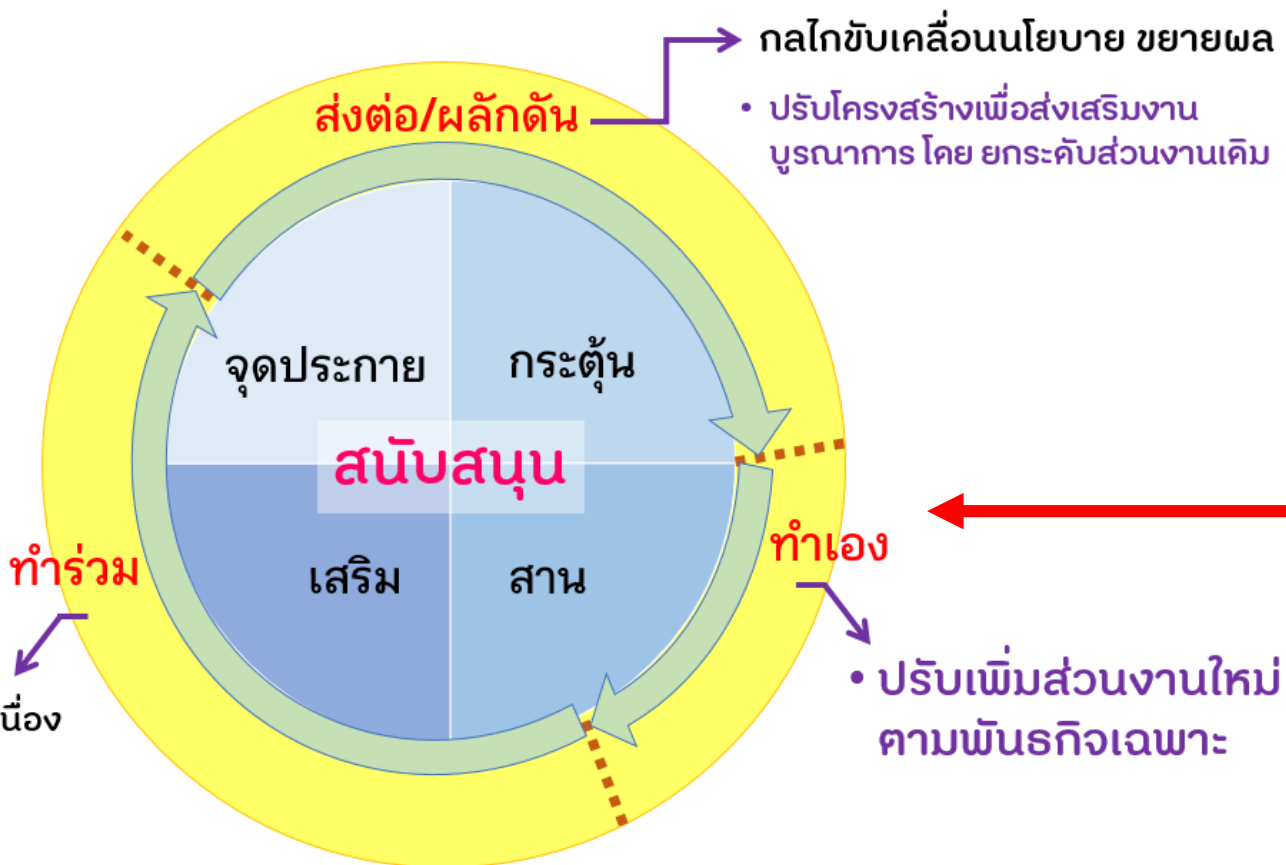
✓ ระเบียบว่าด้วยการแบ่งส่วนงาน และการบริหารงานภายในสำนักงาน

✓ ข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล

✓ ข้อบังคับว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินเพื่อการสนับสนุนโครงการและกิจกรรม

ภารกิจหลัก ของ สสส. ที่ต้องทำงานต่อเนื่อง

- ปรับรูปแบบสัญญา, การสนับสนุนงบประมาณ



กลไกการทำงาน

กลไกการบริหาร

## เพิ่มส่วนงานลักษณะพิเศษ (ปรับตามบทบาทใหม่)



# 1

 ส่วนงานสนับสนุนภารกิจหลัก

## ลักษณะภารกิจ

- พัฒนาแผนงาน ชุดโครงการ และโครงการ ผ่านการสนับสนุนทุนให้แก่ภาคี (สนับสนุน)
- พัฒนาแผนงาน ชุดโครงการ และโครงการ เพื่อการทำงาน (ในเชิงปฏิบัติการ และหรือ การบริหารทรัพยากร) ร่วมกับภาคี ตามพันธกิจ “ทำร่วม” หรือ “ผลักดัน/ส่งต่อ”

# 2

 ส่วนงานบริหารสำนักงาน

## ลักษณะภารกิจ

- สนับสนุนการปฏิบัติงานของส่วนงานตามพันธกิจหลัก
- สนับสนุนการบริหารจัดการภายในสำนักงาน

# 3

 ส่วนงานลักษณะพิเศษ (ทำเอง)

## ลักษณะภารกิจ

- เป็นงานที่สำนักงาน เป็นผู้ให้บริการ หรือปฏิบัติภารกิจเอง ซึ่งอาจต้องใช้บุคลากรที่เชี่ยวชาญ/มืออาชีพ หรือ ต้องการรูปแบบการบริหารแบบใหม่ ที่แตกต่างจากการสนับสนุนทุนให้ดำเนินการ (เช่น การพัฒนาศักยภาพภาคี ThaiHealth Academy)

# หลักเกณฑ์การจัดตั้งหน่วยงานลักษณะพิเศษ



1

## ลักษณะภารกิจ

- สสส. เป็นผู้ให้บริการหรือปฏิบัติภารกิจด้วยตนเอง
- ไม่ซ้ำซ้อนกับส่วนงานอื่นที่ดำเนินการอยู่แล้ว

2

## ผู้ปฏิบัติการ

- ต้องมีความรู้และประสบการณ์ระดับสูง
- อาจเป็นบุคลากรภายในหรือจากภายนอก (มีอาชีพ)

3

## รูปแบบการบริหารจัดการ

- ต้องใช้นวัตกรรมหรือการบริหารจัดการที่ทันสมัยแบบภาคธุรกิจ
- อาจเรียกเก็บค่าสินค้า/บริการ แต่ต้องไม่มุ่งแสวงหากำไรเป็นหลัก

C2

# ปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนงานและการบริหารภายใน รองรับยุทธศาสตร์การทำงาน (Cluster Management)

✓ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการเชื่อมโยงการทำงานและลดความซ้ำซ้อน

## โครงสร้างหลัก

ผู้จัดการ

พช.พจก.

พช.พจก.

สน.1 สน.2  
สน.5 สน.10

Issue

สน.3 สน.4  
สน.8 สน.9

Setting

สน.6 สน.7 SM  
สภส. ศรส. CC

ระบบ  
สนับสนุน

สนย. M&E Inno.  
IT HR A&I  
การเงิน อำนวยการ

บริหาร  
ภายใน



## โครงสร้างเพื่อกลไกบริหาร "จัดส่วนงาน/จัดกลุ่ม Cluster" (Soft Structure)

Cluster 1

Cluster 2

Cluster 3

Cluster 4

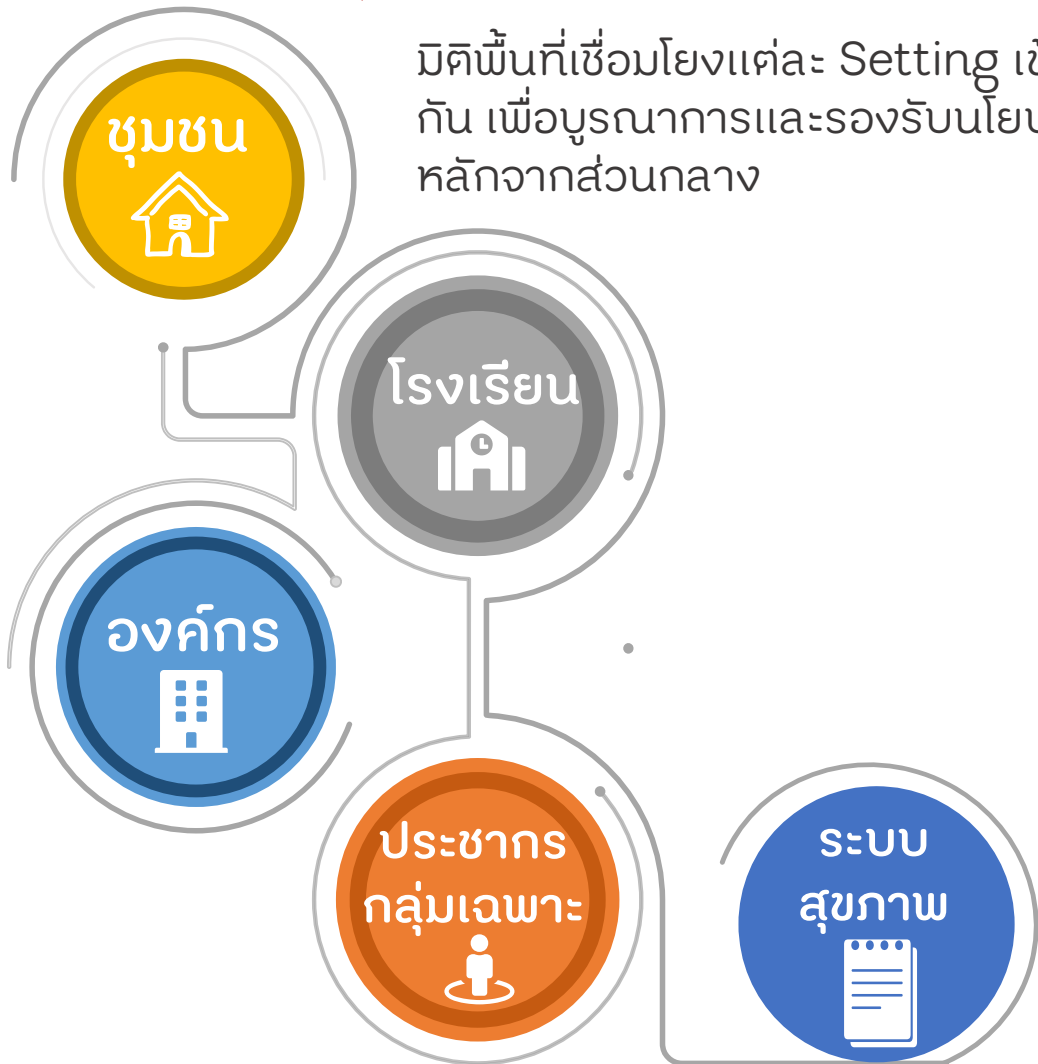




# ตัวอย่าง การจัดส่วนงาน/จัดกลุ่ม Cluster ของโครงสร้างหลักเพื่อการบริหาร

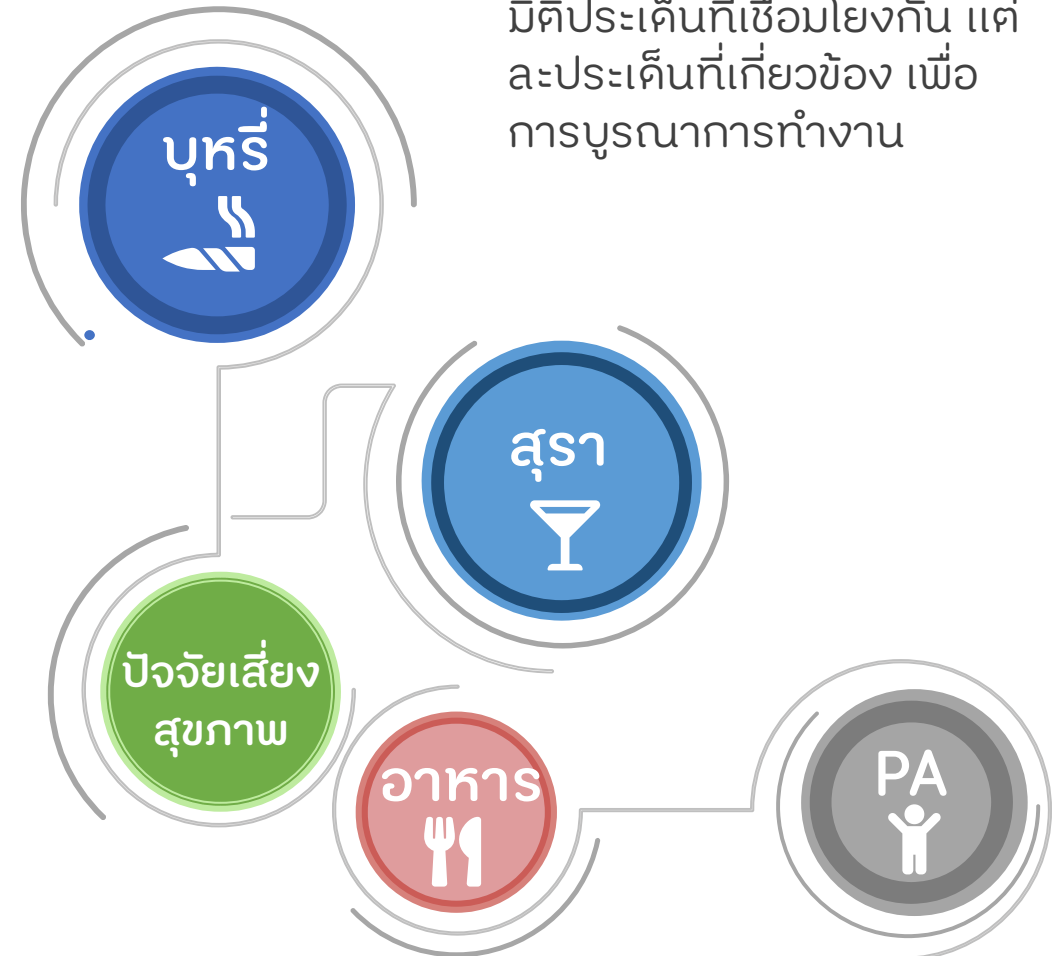
## 📍 Cluster เชิงพื้นที่

มีคพื้นที่เชื่อมโยงแต่ละ Setting เข้าหากัน เพื่อบูรณาการและรองรับนโยบายหลักจากส่วนกลาง



## 🏷️ Cluster เชิงประเด็น

มีคประเด็นที่เชื่อมโยงกัน แต่ละประเด็นที่เกี่ยวข้อง เพื่อการบูรณาการทำงาน



# การปรับโครงสร้างการบริหาร “กลุ่มส่วนงาน” (Cluster)

1

เป็นการจัดกลุ่มเชิงบริหาร (Soft Structure) เพื่อให้เกิด**การจัดทำยุทธศาสตร์ และ แผนดำเนินงานร่วมกันในงานบูรณาการที่เกี่ยวข้อง** รวมถึงการบริหารติดตามให้เกิดการทำงานและการใช้ทรัพยากรร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ

2

การเพิ่มลำดับชั้นของการบริหาร ในทางปฏิบัติ ผจก. สามารถ**มอบอำนาจในการบริหารงาน**ให้กับผู้บริหารตามลำดับชั้นตามความเหมาะสม เพื่อลดขั้นตอนในการทำงานตามสายงาน

3

การทำงานที่เป็น Integration ในทางปฏิบัติ จะเป็นการ**ทำงานร่วมระหว่างฝ่ายบริหารนโยบาย (คกก.บริหารแผน) และฝ่ายบริหารที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มส่วนงาน** ซึ่งสามารถออกแบบร่วมกันเพื่อความเหมาะสมกับบริบทงาน

# ปรับบทบาท และยกระดับส่วนงานเดิม (สอดคล้องภารกิจการงาน)

สำนักสร้างเสริมระบบสื่อ  
และสุขภาพทางปัญญา

สำนักสื่อสารการตลาดเพื่อ  
สังคม

สำนักวิชาการและนวัตกรรม

## ยกระดับ และปรับบทบาทการทำงาน

### แผนระบบสื่อและวิถีสุขภาพะ

- เดิมเป็น 1 ใน 3 แผนภายใต้การกำกับดูแลของ สน.5

### ฝ่ายสื่อสารการตลาด

- มีการทำงานพลักดัน ทำร่วม ในลักษณะเชิงรุกมากขึ้น
- ภาระงานที่ขยายและมากขึ้น

### ฝ่ายสนับสนุนงานนวัตกรรม

- มีการทำงานที่ดำเนินการเพิ่มขึ้น เพื่อสนับสนุนงานวิชาการและนวัตกรรมของ สสส. อาทิ งานจัดการความรู้ งานวิชาการ และ งานบริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศ

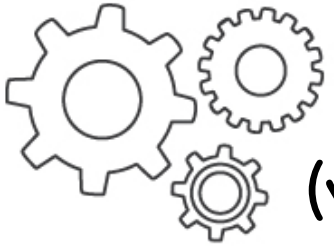
# Part D : ระบบ / กลไกสนับสนุน (Support system)



ระบบและกลไก  
สนับสนุน

# Part D : ระบบ / กลไกสนับสนุน (Support system)

## **D** New Mechanisms & Structure



**Think Tank**  
(งานสนับสนุนบริหารส่วนกลาง)

- Intelligent Unit**
  - วิเคราะห์สถานการณ์
  - วิเคราะห์จุดเน้นยุทธศาสตร์และแผน
  - จัดทำตัวชี้วัดและประเมินผล
- Director Initiative**
  - ติดตามและขับเคลื่อนงานนโยบาย
  - หน่วยเคลื่อนที่เร็ว
- สำนักวิชาการ**
  - จัดการความรู้/ ฐานข้อมูล/ Baseline
  - นวัตกรรมองค์กร
  - การจัดการทรัพย์สินทางปัญญา



ความเป็นอิสระของงานสนับสนุน  
คณะกรรมการประเมินผล

- การประเมินนโยบาย (OKRs) เน้นการประเมินภาพ Macro
- การประเมินผลการดำเนินงานประจำปี (KPI)
- การประเมินการปฏิบัติตามพันธกิจ (Core Value)



กลุ่มงานพันธกิจพิเศษ

หน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและปฏิบัติการต่อเนื่อง  
(สร. SM TH Academy/ Public Private Partnership Unit, PPPU)



จึงเรียนมา  
เพื่อโปรดพิจารณา



## การดำเนินงานด้านการพัฒนากฎระเบียบ

### การแก้ไขปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับแผนการปรับทิศทางการทำงาน สสส. ได้แก่

1. ระเบียบฯ ว่าด้วยการแบ่งส่วนงานและการบริหารงานภายในสำนักงาน พ.ศ. ....
2. ข้อบังคับฯ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล (ฉบับที่ ..) พ.ศ. ....
3. ระเบียบฯ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการจัดตั้งหน่วยงานลักษณะพิเศษ พ.ศ. ....
4. ระเบียบฯ ว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการแต่งตั้งรองผู้จัดการกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ พ.ศ. ...
5. ข้อบังคับฯ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินเพื่อการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาพ พ.ศ. ....
6. ระเบียบฯ ว่าด้วยสัญญาเพื่อการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาพ พ.ศ. ....
7. ระเบียบฯ ว่าด้วยการตรวจสอบโครงการโดยฝ่ายบริหาร พ.ศ. ....
8. ข้อบังคับฯ ว่าด้วยการเงิน การบัญชี และทรัพย์สินของกองทุน พ.ศ. ....