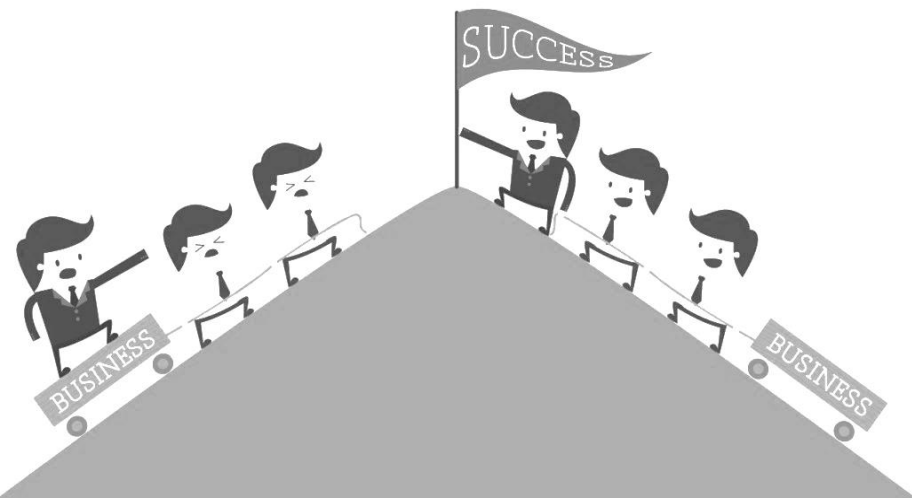




กรมอนามัย
DEPARTMENT OF HEALTH

การจัดทำแผนปฏิบัติการ กรมอนามัย



กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมอนามัย
วันที่ 23 มกราคม 2560

ความเป็นมาจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร

- เป็นตัวชี้วัด **Potential Based:**
5.2 การดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร
(Organizational Transformation Plan)

- **ระบบราชการ 4.0** (ปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่เพื่อพลิกโฉม - transform)

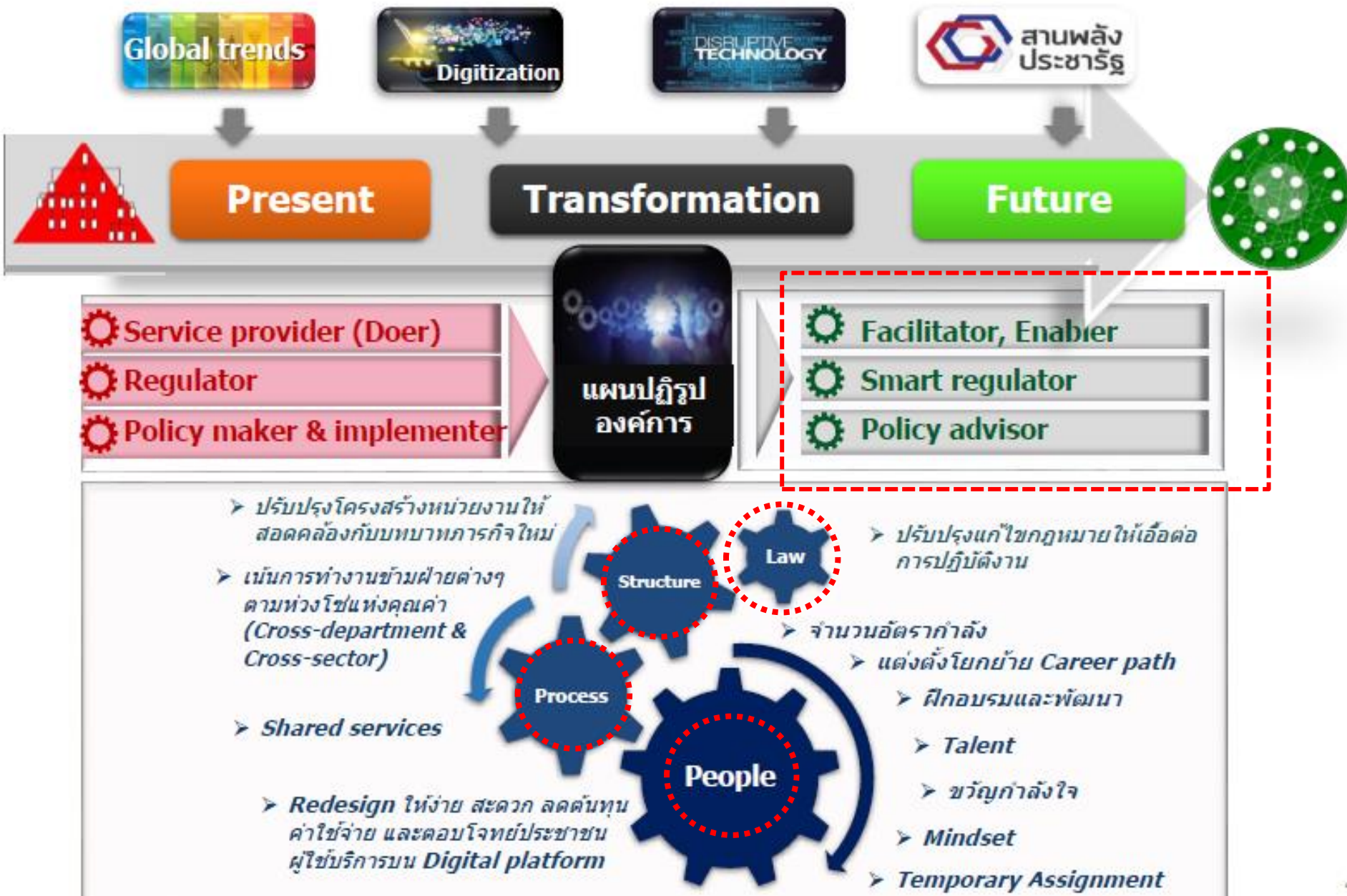
1. เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน
2. ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง
3. มีขีดสมรรถนะสูง

- **ปรับเปลี่ยนสู่รัฐบาลที่คล่องตัว**

Service provider	➡	Facilitator , Enabler
Regulator	➡	Smart regulator
Policy maker & implementer	➡	Policy advisor

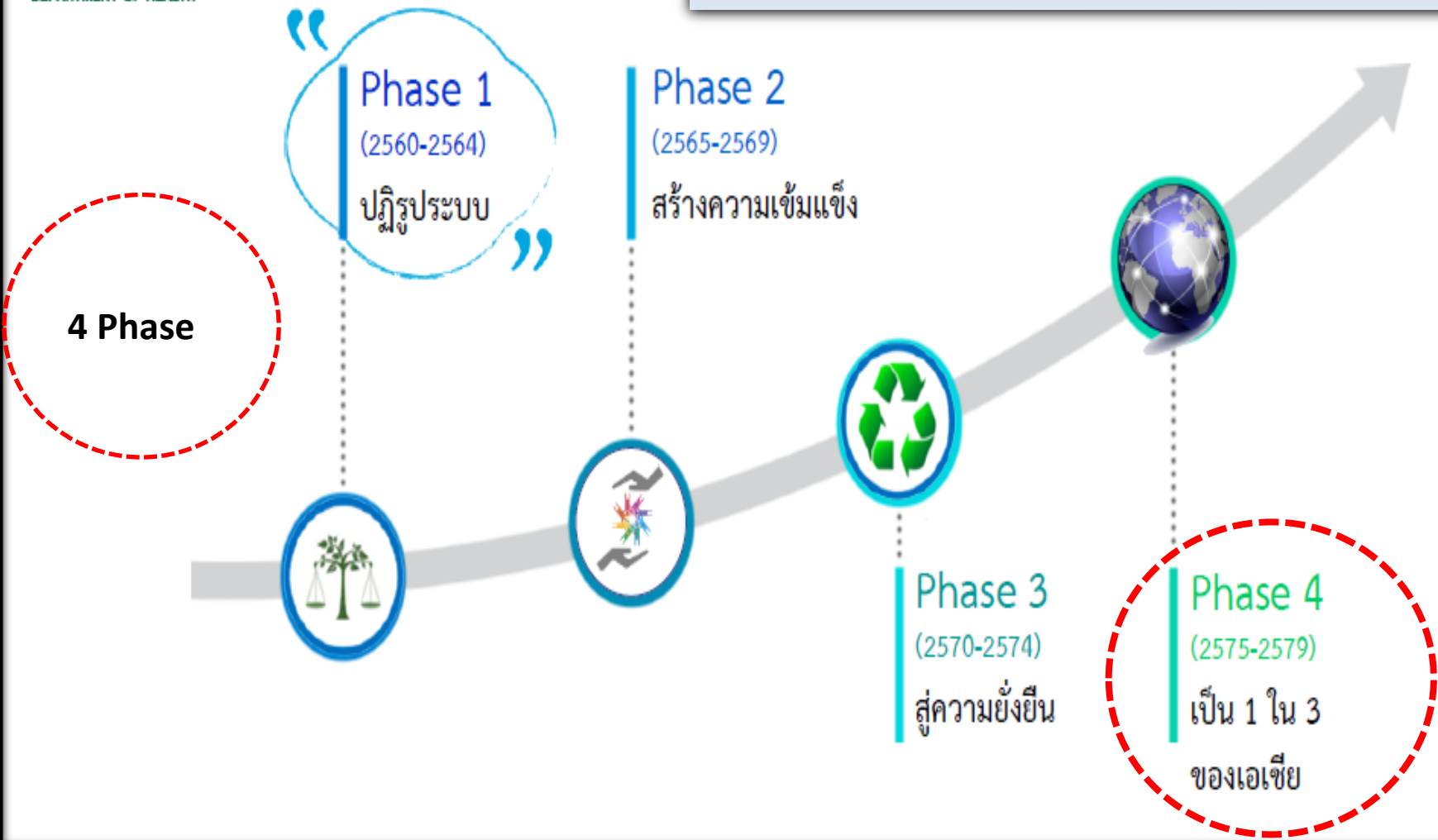


1. ที่มา : ปรับเปลี่ยนสู่รัฐบาลที่คล่องตัว (Agile Government Transformation)



“ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน”

ประชาชนสุขภาพดี
 ภาคีเครือข่ายและเจ้าหน้าที่มีความสุข
 ระบบอนามัยยั่งยืน



สรุปภาพรวมการปฏิรูป 4 ประเด็น

1. ระบบบริหารด้านสุขภาพ

- NHPB/RHPB

2. ระบบบริการและคุ้มครองผู้บริโภค

- Primary Care Design
- Health in all policies
- Health Literacy

3. ข้อมูลสารสนเทศและกำลังคน

- Digital Transformation
 - Smart Hospital
- การพัฒนา/กระจายกำลังคน

4. การเงินการคลัง

- ปรับกลไกการบริหารและสารสนเทศ
- จัดชุดสิทธิประโยชน์หลักๆ
- เพิ่มความครอบคลุมหลักประกันสุขภาพ (บุคคลต่างด้าว/ไร้รัฐ)
- ปรับรูปแบบงบประมาณ PP&P/PCC
- เพิ่มประสิทธิภาพการเงินการคลังของหน่วยบริการ
- จัดหาแหล่งรายได้เพิ่มเติม



1

ระบบบริหารจัดการด้านสุขภาพ

จัดตั้ง คกก.นโยบาย
สุขภาพแห่งชาติ
(NHPB)
(รูปแบบ 2+3)

จัดเครือข่ายบริการ
ตั้งแต่ รพศ./รพท./
รพช./รพ.สต.



จัดตั้งคณะกรรมการ
RHPB เขต
(ผด.เป็นเลขาฯ)

ปรับบทบาท ภารกิจ
ส่วนกลาง: High performance
Secretarial Office)
กรม: เน้นวิชาการ
สสจ./สสอ.: เน้นการบริหาร

ตัวอย่าง

ส่วนกลาง ?? ... กรม คร. บทบาท National Program Manager + Technical advisor for policy maker, health service provider and networks

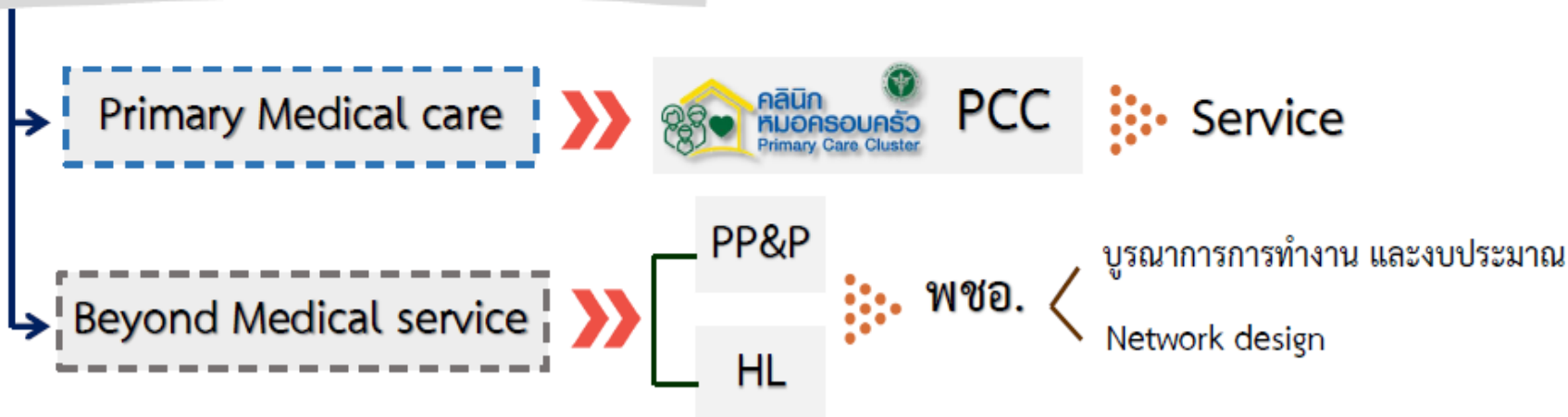
ส่วนภูมิภาค?? ... สคร. บทบาท Reginal Program Manager + Technical supporter /Provider / network

2

ระบบบริการสาธารณสุขสู่ปฐมภูมิ (1)

1. Primary Care Design

Public Health Care Strength



หน่วยงานรับผิดชอบ ; สธ. (สปค.) พม. มหาดไทย สำนักงานฯ

2

ระบบบริการสาธารณสุขปฐมภูมิ (2)

2. Health in all Policy and in all sector

Reform system



กระจายอำนาจ



เพิ่มบทบาทหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
ร่วมดำเนินการ (พม. สธ. มหาดไทย)



พชอ.

3. Health Literacy



Self care

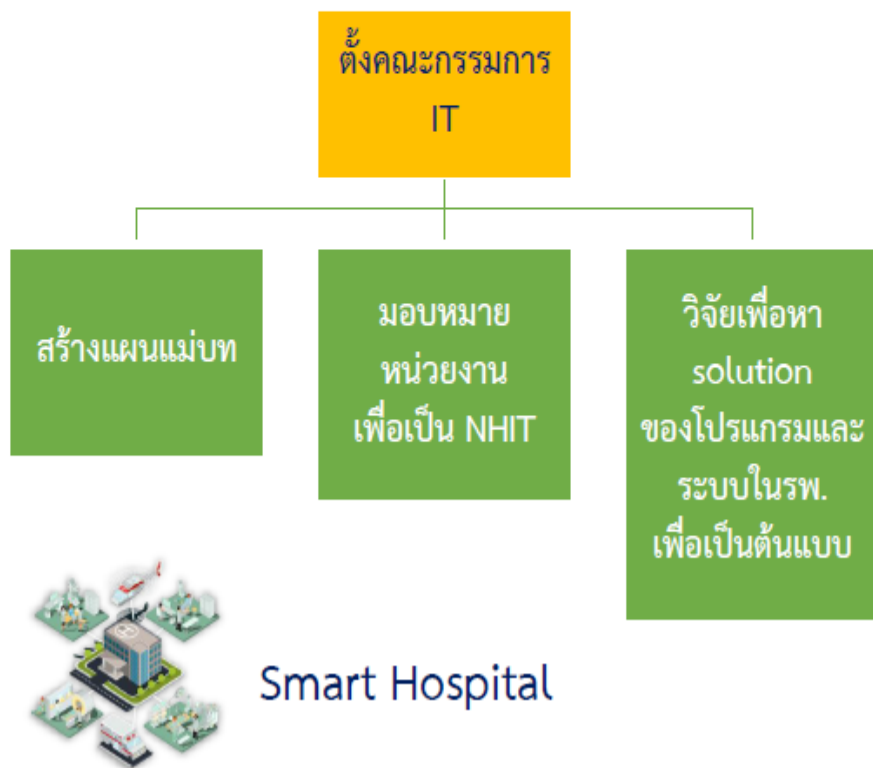


Self management

หน่วยงานรับผิดชอบ ; สธ. DE สื่อมวลชน พชอ.

3 ระบบข้อมูลสารสนเทศ และกำลังคนด้านสุขภาพ

Digital Transformation



การพัฒนา/กระจายกำลังคน

ตั้งคณะกรรมการจัดทำ
แผนแม่บทปฏิบัติการด้าน
กำลังคนสุขภาพของประเทศ



กลไกด้านงบประมาณ
เป็นตัวขับเคลื่อน

Supply push

ตามบริบท
ของพื้นที่



Demand pull

4 ระบบการเงินการคลัง

ระดับประเทศ

- จัดหาแหล่งรายได้เพิ่มเติม
 - เพิ่มมาตรการเก็บภาษี
 - เพิ่มภาษีบาป
 - รับเงินบริจาคให้เป็นระบบ
- พัฒนากลไกบริหาร
 - ตั้ง สมสส./NHSPB/RHSPB
- จัดทำระบบสารสนเทศกลาง
 - มีระบบงานต้นทุน/ทำต้นทุนกลาง
- พัฒนารูปแบบบริการ
 - ศึกษาต้นแบบ NCD/PCC
 - RDU and Patient Safety

ระดับสังคม

- จัดชุดสิทธิประโยชน์ฯ
 - ทุก Setting ครอบคลุมทุกกลุ่มวัย
- จัดทำหลักประกันสุขภาพสำหรับบุคคลต่างด้าว/ไร้รัฐ
 - การบริหารจัดการให้เข้าสู่ระบบหลักประกันสุขภาพ (Law enforcement)
 - Landed fee
 - ยกร่าง พรบ.ประกันสุขภาพคนต่างชาติ

ระดับประชาชน

- เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารการเงินการคลังของหน่วยบริการ
 - ระบบสารสนเทศด้านการเงิน
 - ระบบบัญชี
 - CFO ระดับเขต/จังหวัด
 - ผู้บริหารหน่วยบริการ
 - Feasibility Study For Hospital Investment/Business Plan
- เพิ่ม Health Literacy ด้านการเงินการคลัง
 - ประชาชนมีการรับรู้ด้านการเงินการคลังสุขภาพ
- ปรับระบบงบประมาณด้าน PP&P/PCC
 - Earmarked งบ UC > 15%
 - บูรณาการงบประมาณเพื่อการส่งเสริมสุขภาพ (7 ส.)

การดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร

ส่วนที่ 1 บทวิเคราะห์ภาพรวมกระทรวง (มติที่ประชุม คกก.ปฏิรูปสธ.ให้ทุกกรมวิเคราะห์ส่วนที่1ด้วย)

- วิเคราะห์ความเชื่อมโยงภารกิจกรมกับนโยบายสำคัญของประเทศ **แบบฟอร์ม 1.1**
- วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก "PEST Analysis" **แบบฟอร์ม 1.2**
- วิเคราะห์ขีดความสามารถ/ความเข้มแข็งของกรม **แบบฟอร์ม 1.3**
- วิเคราะห์บทบาทหน้าที่และภารกิจของกรม**ในอนาคต** (4 ขั้นตอน)
 - 1) กำหนด/วางแนวทางสร้างคุณค่าอะไรต่อผู้รับบริการ (Value Proposition Statement) **แบบฟอร์ม 1.4.1**
 - 2) วิเคราะห์ตำแหน่งภารกิจหลัก (Portfolio Analysis) **แบบฟอร์ม 1.4.2**
 - 3) สร้างรูปแบบการทำงานใหม่ (Business Model) **แบบฟอร์ม 1.4.3**
 - 4) ปรับบทบาทกรมไปสู่กรมอนามัย 4.0 ตามกรอบแนวคิดระบบราชการ 4.0 **แบบฟอร์ม 1.4.4**

ส่วนที่ 2 บทวิเคราะห์รายการ

2.1 การวิเคราะห์ภารกิจของกรมในปัจจุบัน (AS-Is)

2.1.1 วิเคราะห์ภารกิจหลัก VS ภารกิจรอง

2.2 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจของกรม (To-Be)

2.2.1 ข้อเสนอการปรับบทบาทภารกิจของกรม : ภารกิจหลัก (Core Function) และภารกิจรอง (Non - core function)

2.2.2 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและอัตรากำลัง ที่จะรองรับบทบาทภารกิจใหม่ในอนาคต

2.2.3 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยน ในระยะ 3 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – พ.ศ. 2564)

ส่วนที่ 3 ภาคผนวก

3.1 ข้อมูลพื้นฐานของกรมในปัจจุบัน : วิสัยทัศน์ / พันธกิจ /อำนาจหน้าที่/ ประเด็นยุทธศาสตร์/ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ /งบประมาณ/ กฎหมายที่สำคัญ/ โครงสร้างองค์กร/ อัตรากำลัง

3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์การ (Organizational Transformation Plan)



การดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์การ	สิ่งที่ต้องดำเนินการ	
ส่วนที่ 1 บทวิเคราะห์ภาพรวมกระทรวง (มิติที่ประชุม คกก.ปฏิรูปสธ.ให้ทุกกรมวิเคราะห์ส่วนที่1ด้วย)	รอบการประเมินที่ 1 (31 มี.ค. 61)	รอบการประเมินที่ 2 (30 ก.ย. 61)
- วิเคราะห์ความเชื่อมโยงภารกิจกรมกับนโยบายสำคัญของประเทศ แบบฟอร์ม 1.1 - วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก "PEST Analysis" แบบฟอร์ม 1.2 - วิเคราะห์ขีดความสามารถ/ความเข้มแข็งของกรม แบบฟอร์ม 1.3 - วิเคราะห์บทบาทหน้าที่และภารกิจของกรมในอนาคต (4 ขั้นตอน) 1) กำหนด/วางแนวทางสร้างคุณค่าอะไรต่อผู้รับบริการ (Value Proposition Statement) แบบฟอร์ม 1.4.1 2) วิเคราะห์ตำแหน่งภารกิจหลัก (Portfolio Analysis) แบบฟอร์ม 1.4.2 3) สร้างรูปแบบการทำงานใหม่ (Business Model) แบบฟอร์ม 1.4.3 4) ปรับบทบาทกรมไปสู่กรมอนามัย 4.0 ตามกรอบแนวคิดระบบราชการ 4.0 แบบฟอร์ม 1.4.4	แผนปฏิรูป องค์การของ กระทรวง และ กรม	แผนปฏิรูป องค์การของ กระทรวง และ กรม <u>ฉบับสมบูรณ์</u> <u>(ปรับตาม</u> <u>ข้อสังเกต</u> <u>คณะกรรมการ</u> <u>ผู้ทรงคุณวุฒิ)</u> และแผนปฏิบัติ การ (Action Plan) ที่จะ ดำเนินการใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562
ส่วนที่ 2 บทวิเคราะห์รายการ		
2.1 การวิเคราะห์ภารกิจของกรมในปัจจุบัน (AS-Is)		
2.1.1 วิเคราะห์ภารกิจหลัก vs ภารกิจรอง		
2.2 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจของกรม (To-Be)		
2.2.1 ข้อเสนอการปรับบทบาทภารกิจของกรม : ภารกิจหลัก (Core Function) และภารกิจรอง (Non - core function)		
2.2.2 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและอัตรากำลัง ที่จะรองรับบทบาทภารกิจใหม่ในอนาคต		
2.2.3 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยน ในระยะ 3 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – พ.ศ. 2564)		
ส่วนที่ 3 ภาคผนวก		
3.1 ข้อมูลพื้นฐานของกรมในปัจจุบัน : วิสัยทัศน์ / พันธกิจ /อำนาจหน้าที่/ ประเด็นยุทธศาสตร์/ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ /งบประมาณ/ กฎหมายที่สำคัญ/ โครงสร้างองค์กร/ อัตรากำลัง		

ส่วนที่ 1

การดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร

ส่วนที่ 1 บทวิเคราะห์ภาพรวมกระทรวง (มติที่ประชุม คกก.ปฏิรูปสธ.ให้ทุกกรมวิเคราะห์ส่วนที่1ด้วย)

- วิเคราะห์ความเชื่อมโยงภารกิจกรมกับนโยบายสำคัญของประเทศ **แบบฟอร์ม 1.1**
- วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก "PEST Analysis" **แบบฟอร์ม 1.2**
- วิเคราะห์ขีดความสามารถ/ความเข้มแข็งของกรม **แบบฟอร์ม 1.3**
- วิเคราะห์บทบาทหน้าที่และภารกิจของกรม **ในอนาคต** (4 ขั้นตอน)
 - 1) กำหนด/วางแนวทางสร้างคุณค่าอะไรต่อผู้รับบริการ (Value Proposition Statement) **แบบฟอร์ม 1.4.1**
 - 2) วิเคราะห์ตำแหน่งภารกิจหลัก (Portfolio Analysis) **แบบฟอร์ม 1.4.2**
 - 3) สร้างรูปแบบการทำงานใหม่ (Business Model) **แบบฟอร์ม 1.4.3**
 - 4) ปรับบทบาทกรมไปสู่กรมอนามัย 4.0 ตามกรอบแนวคิดระบบราชการ 4.0 **แบบฟอร์ม 1.4.4**

**แบบฟอร์ม 1.1 , 1.2, 1.3
1.4.1, 1.4.2, 1.4.3, 1.4.4**

แบบฟอร์ม

3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร :
แบบฟอร์ม 1.1 ความเชื่อมโยงภารกิจของกระทรวง.....กับนโยบายที่สำคัญของประเทศ

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ
(แผนฯ 12 ปี 60-64)

นโยบายรัฐบาล

ประเทศไทย 4.0

แผนระดับชาติอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี)
เช่น วาระการปฏิรูปประเทศ (37 วาระ) แผนแม่บท หรือ
แผนยุทธศาสตร์ระดับประเทศ เป็นต้น

“ยุทธศาสตร์กระทรวง..... ระยะ 20/10/5 ปี (พ.ศ. xxxx – xxxx)”

1

2

3

4

5

3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์การ :

แบบฟอร์ม 1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (external environment)

ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของกระทรวง

แบบฟอร์ม



POLITICAL

- ☐
- ☐
- ☐
- ☐
- ☐



ECONOMIC

- ☐
- ☐
- ☐
- ☐
- ☐



SOCIAL

- ☐
- ☐
- ☐
- ☐
- ☐



TECHNOLOGY

- ☐
- ☐
- ☐
- ☐
- ☐

จุดแข็ง

แนวทางการพัฒนา

ด้านโครงสร้าง :

.....
.....



-
-

ด้านกระบวนการ/การบูรณาการทำงานร่วมกัน
ภายในกระทรวง :

.....
.....



-
-

ด้านกฎหมาย :

.....
.....



-
-

ด้านบุคลากร :

.....
.....



-
-

ด้านเทคโนโลยี :

.....
.....



-
-

หมายเหตุ : ประเด็นการวิเคราะห์ในแต่ละด้านอาจจะเป็นจุดแข็งและ/หรือจุดอ่อนขององค์การก็ได้ ส่วนราชการไม่จำเป็นต้องระบุรายละเอียดครบทุกด้าน
ในการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ

3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร :

1.4 การวิเคราะห์บทบาทหน้าที่และภารกิจของกระทรวงในอนาคต

สำหรับการวิเคราะห์บทบาทหน้าที่และภารกิจของกระทรวงในอนาคต หน่วยงานต้องดำเนินการ 4 ขั้นตอน ดังนี้

- (1) กำหนด/วางแนวทางในอนาคตว่าจะสร้างคุณค่าอะไรต่อผู้รับบริการ (Value Proposition Statement) (2) วิเคราะห์ตำแหน่งภารกิจหลักของหน่วยงาน (Portfolio Analysis) (3) สร้างรูปแบบการทำงานใหม่ (Business Model) และ
- (4) การปรับเปลี่ยนบทบาทกระทรวงไปสู่กระทรวง 4.0 (ตามกรอบแนวคิดระบบราชการ 4.0)

❑ Value Proposition Statement

: เป็นการกำหนด/วางแนวทางว่าในอนาคตส่วนราชการต้องการเป็นหน่วยงานที่ดำรงอยู่เพื่อทำอะไรให้กับประเทศชาติและประชาชน และตอบสนองประชาชนอย่างไร

❑ Portfolio Analysis

: เป็นการวิเคราะห์ภาพรวมของกระทรวงว่ามีความสำคัญและมีความพร้อมในการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด โดยใช้หลักการของ โมเดลเจเนอรัลอิเล็กทริก – จีอี (General Electric (GE) Model Approach) [โมเดลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความดึงดูดใจของอุตสาหกรรม (Industry Attractiveness) และตำแหน่งการแข่งขันของหน่วยธุรกิจ (Business Unit Position)] มาประยุกต์ใช้

❑ Business Model

: เป็นรูปแบบการทำงานใหม่ โดยเกิดจากการวิเคราะห์ Portfolio Analysis ซึ่งหน่วยงานจะรู้ว่าภารกิจใดควรทำต่อหรือภารกิจใดควรยุบเลิก หรือควรปรับรูปแบบการทำงาน

❑ Government 4.0 : กระทรวง 4.0

: เป็นการปรับเปลี่ยนบทบาทกระทรวงไปสู่กระทรวง 4.0 เพื่อรองรับการขับเคลื่อนระบบราชการ 4.0 ใน 3 ประเด็นสำคัญ คือ Open & Connected Government, Citizen-Centric Government และ Smart & High Performance Government

3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการ : แบบฟอร์ม 1.4.1 Value Proposition Statement ของกระทรวง

แบบฟอร์ม

ให้ส่วนราชการกำหนด Value Proposition ของกระทรวง โดยระบรายละเอียดให้ชัดเจนถึงสิ่งที่กระทรวงจะนำเสนอคุณค่าขององค์การต่อประชาชนและประเทศชาติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์การ และสอดคล้องกับการขับเคลื่อนประเทศในอนาคต

ความหมายของ "Value Proposition" ไม่ใช่สิ่งที่เราจะกระทำ แต่เป็นสิ่งที่ เป็น Value Experience ที่เราจะส่งมอบให้กับผู้รับบริการ มีลักษณะคล้ายกับ "คุณภาพ" ธุรกิจผลิตสินค้าและบริการแต่ไม่ได้ผลิตคุณภาพ คุณภาพเป็นสิ่งที่ผู้รับบริการสัมผัสและรู้สึกได้หลังจากที่ได้ใช้สินค้าและบริการแล้ว คุณภาพจึงเป็น Value Experience ที่ผู้รับบริการเป็นผู้ประเมินว่าได้หรือไม่ได้หลังจากได้ใช้หรือบริโภคสินค้าและบริการที่ได้ซื้อไปแล้ว

การกำหนด Value Proposition แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. Customer เป็นการค้นหาความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า → ความต้องการพื้นฐานจากการรับบริการ / ความคาดหวังที่มีต่อบริการนั้น ๆ / สิ่งที่คุณค่าไม่ชอบหรือไม่ต้องการ
2. Product & Services

การกำหนดคุณค่าสินค้าหรือบริการ : Value Proposition (VP) เราจะต้องระบลงไปให้ได้ว่า ผลผลิตหรือบริการจากภารกิจของเรานั้นคืออะไร หรือสามารถให้อะไรกับประเทศชาติหรือประชาชนหรือผู้รับบริการได้บ้าง ซึ่งนี้สำคัญมาก เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ผู้รับบริการมีประสบการณ์ที่ดีในการใช้บริการจากเรา เช่น ใช้งานง่าย ช่วยลดต้นทุน ลดความเสี่ยง ฯลฯ

**กำหนดคุณค่า
ของสินค้าหรือบริการ
→ ในมุมมองผู้รับบริการ**

3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร : แบบฟอร์ม 1.4.2 Portfolio Analysis : กระทรวง.....

แบบฟอร์ม

ระดับความเข้มแข็งและขีดความสามารถขององค์กร

ระดับความสำคัญทางยุทธศาสตร์ต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศ

	แข็งแกร่ง	ปานกลาง	อ่อนแอ
สูง			
กลาง			
ต่ำ			

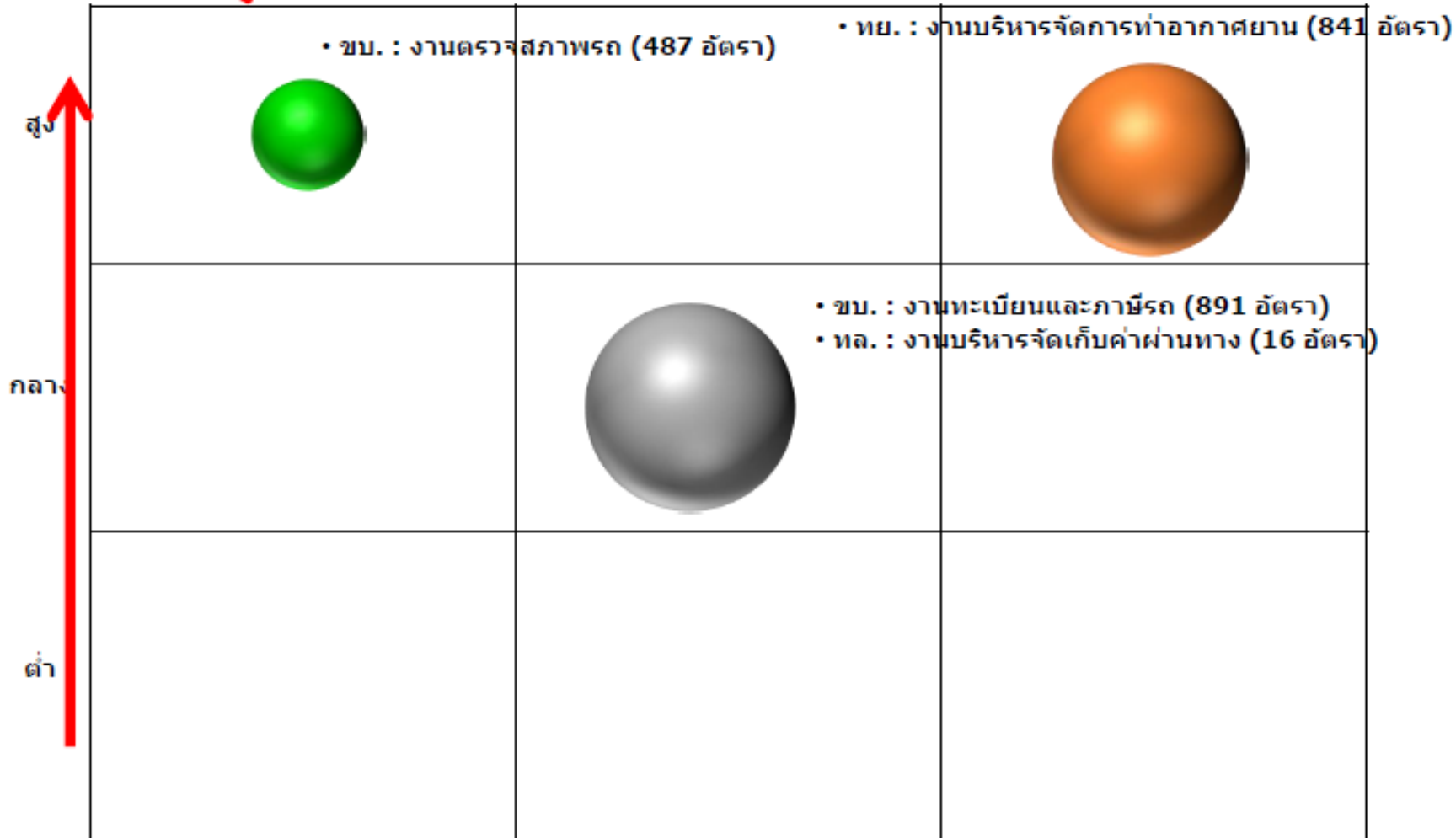
- หมายเหตุ : 1. แกนตั้ง "ระดับความสำคัญทางยุทธศาสตร์ต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศ" หมายถึง ภารกิจนั้น ๆ แนวโน้มในอนาคตยังคงมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนพัฒนาประเทศอยู่หรือไม่ หรือความสำคัญจะลดลง โดยมีเทคโนโลยีหรือภารกิจแบบใหม่เข้ามาทดแทน
2. แกนนอน "ระดับความเข้มแข็งและขีดความสามารถขององค์กร" หมายถึง ความพร้อมหรือขีดความสามารถ (capacity) ขององค์กรในการดำเนินภารกิจนั้น ๆ (สามารถใช้ผลการวิเคราะห์หัวข้อ 1.3 ประกอบการพิจารณา)
3. การวิเคราะห์ Portfolio ของกระทรวง เกิดจากการวิเคราะห์ Portfolio ของแต่ละกรมรวมกัน
4. ขนาดของ bubble ในแต่ละช่อง แสดงถึงจำนวนอัตราค่าจ้างรวมของแต่ละภารกิจของแต่ละกรมที่ตกอยู่ในช่องเดียวกัน

ชื่อแกน	คำอธิบาย	ปัจจัยในการพิจารณา	ระดับคะแนน
1. ระดับความเข้มแข็งและขีดความสามารถขององค์กร (แกนนอน)	ความพร้อมหรือขีดความสามารถ (capacity) ขององค์กรในการดำเนินการกิจนั้น ๆ โดยวิเคราะห์จากปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง/จุดอ่อน ที่ส่งผลต่อองค์กร	1.1 การบริหารทรัพยากร (กระบวนการ เงิน บุคลากร) 1.2 องค์ความรู้เก่า/ ใหม่/ การเกิด Innovation 1.3 สิ่งอำนวยความสะดวก/ สนับสนุนการดำเนินงาน เช่น กฎหมาย, เทคโนโลยี, คู่มือการปฏิบัติงาน 1.4 อื่น ๆ (ถ้ามี) เช่น ตัวชี้วัด, อันดับสากล	3 = องค์กรมีความพร้อมในทุก ๆ ปัจจัย ส่งผลให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2 = องค์กรขาดแคลนในบางปัจจัย แต่ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 1 = องค์กรขาดแคลนในหลายปัจจัยที่ส่งผลให้การดำเนินงานไม่คล่องตัวหรือไม่สามารถดำเนินการได้
2. ระดับความสำคัญทางยุทธศาสตร์ต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศ (แกนตั้ง)	ภารกิจนั้น ๆ มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศ หรือสอดคล้องกับแนวทางการบริหารประเทศในปัจจุบัน และมีแนวโน้มในอนาคตว่าจะยังคงมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาประเทศต่อไป โดยวิเคราะห์จากปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อประเทศ	2.1 ความจำเป็น/ความสำคัญเร่งด่วนที่ต้องผลักดันให้เกิดขึ้น เช่น ความร่วมมือกับต่างประเทศ ข้อตกลง/ ข้อบังคับระดับสากล 2.2 ความสำคัญต่อการบริหารประเทศ 2.3 ความเชื่อมโยงต่อยุทธศาสตร์ประเทศ 2.4 ผลกระทบที่เกิดขึ้นถ้าหากขาดภารกิจนั้น ๆ	3 = ภารกิจที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนประเทศอย่างมาก หากไม่ปฏิบัติจะส่งผลต่อเศรษฐกิจ ความเชื่อมั่น ความมั่นคง และภาพลักษณ์ของประเทศอย่างรุนแรง 2 = ภารกิจที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนประเทศ จำเป็นที่รัฐจะต้องปฏิบัติต่อไป อันเนื่องจากการเป็นหน้าที่ของรัฐ 1 = ภารกิจที่มีความสำคัญหรือเป็นมีความสำคัญในลำดับรอง โดยสามารถถ่ายโอนให้เอกชน/ ภาคส่วนอื่น หรือยุบเลิกภารกิจนั้นได้ เนื่องจากมีหน่วยงานอื่นสามารถดำเนินการได้คุ้มค่ากว่ารัฐ

ระดับความเข้มแข็งและขีดความสามารถขององค์กร

← แข็งแรง ปานกลาง อ่อนแอ →

ระดับความสำคัญทางยุทธศาสตร์
ต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศ



ให้ส่วนราชการเสนอ Business Model หรือรูปแบบวิธีการทำงานแบบใหม่ ในแต่ละงานที่สำคัญและครอบคลุมทุกกรม ที่เป็นผลจากการวิเคราะห์ Portfolio ในหัวข้อ 1.4.2 และผลการวิเคราะห์การปรับบทบาทภารกิจของกรมในหัวข้อ 2.2.1 เพื่อให้กระทรวงสามารถบรรลุ Value Proposition ที่กำหนดไว้ได้

งาน..... :

3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร : แบบฟอร์ม 1.4.4 Government 4.0 : กระทรวง 4.0



แบบฟอร์ม

ประเด็น Gov 4.0 : กระทรวง 4.0

บทบาทของกระทรวงในการนำไปสู่ Gov 4.0 จะต้องเป็นอย่างไรหรือทำอะไรเพื่อขับเคลื่อน Gov 4.0

1 Open & Connected Government : เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน

-
-

2 Citizen-Centric Government : ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

-
-

3 Smart & High Performance Government : มีขีดสมรรถนะสูงและ ทันสมัย

-
-

Critical success factor

ปัจจัยที่ทำให้การปรับเปลี่ยนไปสู่ Gov 4.0 บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ

1 Collaboration (สานพลังทุกภาคส่วน)

-

Innovation (สร้างนวัตกรรม)

-

Digitization (ปรับสู่ความเป็นดิจิทัล)

-

2 Collaboration

-

Innovation

-

Digitization

-

3 Collaboration

-

Innovation

-

Digitization

-

3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์การ : แบบฟอร์ม 1.4.4 Government 4.0 : กระทรวงคมนาคม 4.0



ตัวอย่าง

ประเด็น Gov 4.0 : กระทรวง 4.0

บทบาทของกระทรวงในการนำไปสู่ Gov 4.0 จะต้องเป็นอย่างไรหรือทำอะไร เพื่อขับเคลื่อน Gov 4.0

- 1 **Open & Connected Government :**
เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน
 - ทำงานอย่างเปิดเผยโปร่งใส บุคคลภายนอกเข้าถึงข้อมูลได้
 - เชื่อมโยงการทำงานอย่างเป็นเอกภาพและสอดคล้องกัน

- 2 **Citizen-Centric Government :**
ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง
 - ทำงานเชิงรุก มองไปข้างหน้า แก้ไขปัญหา และตอบสนองความต้องการของประชาชน
 - ใช้ประโยชน์จากข้อมูลภาครัฐและระบบดิจิทัลในการจัดการบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการประชาชน
 - เชื่อมโยงระหว่างภาครัฐเพื่อให้บริการได้อย่างเบ็ดเสร็จในจุดเดียว

- 3 **Smart & High Performance Government :**
มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย
 - สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่ม และประยุกต์องค์ความรู้เข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง
 - เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่

Critical success factor

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ทำให้การปรับเปลี่ยนไปสู่ Gov 4.0 บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ

- 1 **Innovation (สร้างนวัตกรรม)**
 - คิดค้นและแสวงหาวิธีการ หรือ solutions ใหม่ ๆ**Digitization (ปรับสู่ความเป็นดิจิทัล)**
 - ผลการทำงานร่วมกันของการจัดเก็บและประมวลผลแบบคลาวด์กับอุปกรณ์เคลื่อนที่และอุปกรณ์เพื่อการทำงานร่วมกัน
 - สามารถติดต่อเชื่อมโยงแบบเรียลไทม์ในทุเวลา และสถานที่

- 2 **Collaboration (สานพลังทุกภาคส่วน)**
 - ยกระดับการทำงานจากการประสานงาน (coordination) การร่วมงาน (cooperation) ไปสู่การร่วมมือกัน (collaboration)**Innovation (สร้างนวัตกรรม)**
 - ใช้วิธีห้องปฏิบัติการ (GovLab) โดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม**Digitization (ปรับสู่ความเป็นดิจิทัล)**
 - สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่ซับซ้อนเพื่อช่วยการบริการให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการประชาชนได้ทุกที่ ทุเวลา ทุกช่องทาง ทุกอุปกรณ์

- 3 **Collaboration (สานพลังทุกภาคส่วน)**
 - วางแผนที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ใช้ทรัพยากรร่วมกัน ยอมรับความเสี่ยงและรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นร่วมกัน**Digitization (ปรับสู่ความเป็นดิจิทัล)**
 - ผลการทำงานร่วมกันของการจัดเก็บและประมวลผลแบบคลาวด์ กับอุปกรณ์เคลื่อนที่และอุปกรณ์เพื่อการทำงานร่วมกัน

ส่วนที่ 2

ส่วนที่ 2 บทวิเคราะห์รายการ

2.1 การวิเคราะห์ภารกิจของกรมในปัจจุบัน (AS-Is)

2.1.1 วิเคราะห์ภารกิจหลัก VS ภารกิจรอง

2.2 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจของกรม (To-Be)

2.2.1 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจของกรม : ภารกิจหลัก (Core Function) และภารกิจรอง (Non - core function)

2.2.2 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและอัตรากำลัง ที่จะรองรับบทบาทภารกิจใหม่ในอนาคต

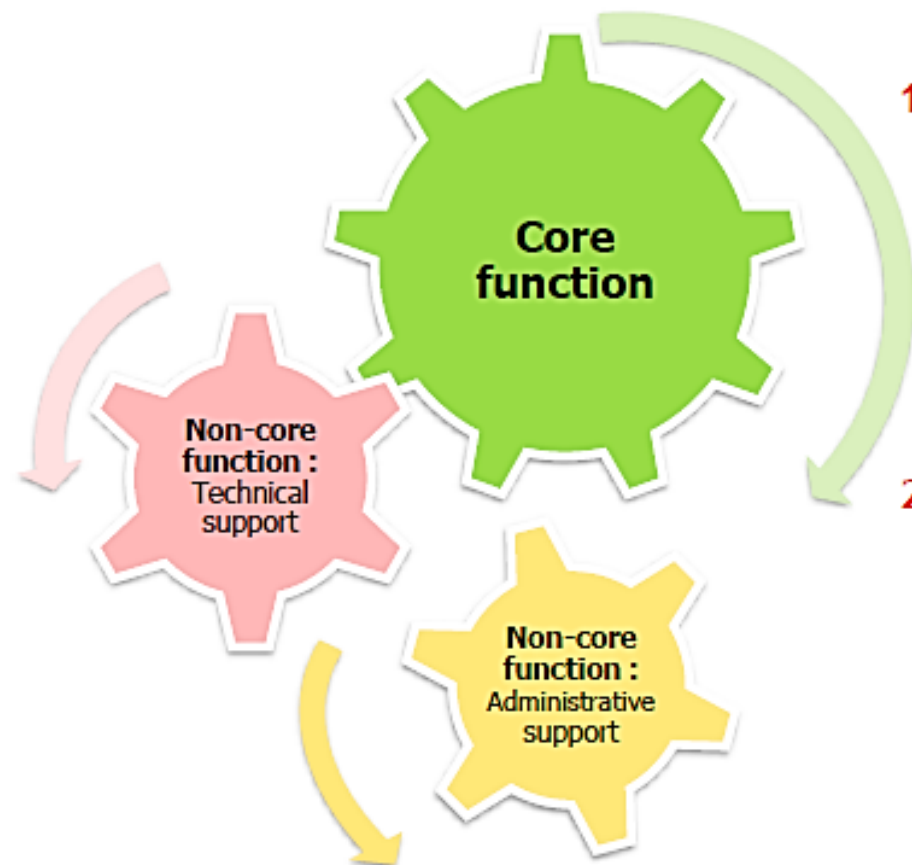
2.2.3 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนในระยะ 3 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – พ.ศ. 2564)

ส่วนที่ 3 ภาคผนวก

3.1 ข้อมูลพื้นฐานของกรมในปัจจุบัน : วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / อำนาจหน้าที่/ ประเด็นยุทธศาสตร์/ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ /งบประมาณ/ กฎหมายที่สำคัญ/ โครงสร้างองค์กร/ อัตรากำลัง

แบบฟอร์ม 2.1.1 , 2.2.1

การจำแนกภารกิจหน่วยงานภาครัฐ



1. ภารกิจหลัก (Core function) หมายถึง งานตามกฎหมาย/นโยบาย หรืองานที่หากไม่ดำเนินการ จะทำให้ส่วนราชการนั้นไม่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ การจัดตั้ง เช่น งานให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย งานอนุมัติ อนุญาต งานบังคับให้เป็นไปตามกฎหมาย งานจัดการ ข้อพิพาท ขอร้องเรียน งานจัดบริการสาธารณะ เป็นต้น

- 2. ภารกิจรอง (Non-core function)** หมายถึง
- 2.1 งานให้การสนับสนุนทางวิชาการ (Technical Support) เช่น งานกฎหมายและระเบียบ งานแผนงาน งานวิจัยและพัฒนางานเทคโนโลยีสารสนเทศ งานวิเทศสัมพันธ์ เป็นต้น
 - 2.2 งานสนับสนุนทางบริหารจัดการ (Administrative Support) เช่น งานสารบรรณ งานการเงิน บัญชีและพัสดุ งานบุคลากร งานฝึกอบรม งานเลขานุการ เป็นต้น

อย่างไรก็ดี ภารกิจรองดังกล่าวมีลักษณะเป็นภารกิจหลักของ บางส่วนราชการก็ได้ขึ้นกับสภาพเงื่อนไขและวัตถุประสงค์ของการ จัดตั้งหน่วยงานนั้น

ขั้นตอนการดำเนินการ :

1. วิเคราะห์ภารกิจหลัก (Core function) และภารกิจรอง (Non-core function) ของกรมจากกฎกระทรวง

- ❑ ภารกิจหลัก (Core function) หมายถึง งานตามกฎหมาย/นโยบาย หรืองานที่หากไม่ดำเนินการจะทำให้ส่วนราชการนั้นไม่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง เช่น งานให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย งานอนุมัติ อนุญาต งานบังคับให้เป็นไปตามกฎหมาย งานจัดการข้อพิพาท ขอร้องเรียน งานจัดบริการสาธารณะ เป็นต้น
 - ❑ ภารกิจรอง (Non-core function) หมายถึง
 - ✓ งานให้การสนับสนุนทางวิชาการ (Technical Support) เช่น งานกฎหมายและระเบียบ งานแผนงาน งานวิจัยและพัฒนางานเทคโนโลยีสารสนเทศ งานวิเทศสัมพันธ์ เป็นต้น
 - ✓ งานสนับสนุนทางบริหารจัดการ (Administrative Support) เช่น งานสารบรรณ งานการเงิน บัญชีและพัสดุ งานบุคลากร งานฝึกอบรม งานเลขานุการ เป็นต้น
- สำหรับภารกิจหลักให้ระบุไม่เกิน 5 ภารกิจ และระบุกิจกรรมหลักของภารกิจนั้น ๆ

2. วิเคราะห์ภารกิจรองให้แยกออกเป็น 2 ประเภท (Technical Support และ Administrative Support)

หมายเหตุ :

- ❑ **ภารกิจ** หมายถึง งานที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการนั้น และเป็นงานที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ
- ❑ **กิจกรรม/งาน (Activity)** หมายถึง งานที่ต้องทำภายใต้ภารกิจนั้น เพื่อให้ได้ผลผลิต ทั้งในรูปของผลิตภัณฑ์และบริการ และมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน การระบุงานใดเป็นกิจกรรมต้องสามารถอธิบายให้เห็นกระบวนการได้ คือ เห็นที่มาของกิจกรรม (Input), ผลผลิต (Output) และผู้ใช้ (User) อย่างชัดเจน ทั้งนี้ ในแต่ละภารกิจไม่ควรแตกย่อยกิจกรรมมาก นั้นหมายถึง การกระจายต้นทุนหรือจัดสรรทรัพยากรลงไปดำเนินการให้สำเร็จ ซึ่งทำได้ยาก

ภารกิจ

C

NC
(TS)NC
(AS)

1. ภารกิจ.....

1.1 กิจกรรม/งาน.....

1.1.1

1.1.2

1.1.3

1.2 งาน.....

1.2.1

1.2.2

√

2. ภารกิจ.....

2.1 กิจกรรม/งาน.....

2.1.1

2.1.2

2.1.3

2.2 งาน.....

2.2.1

2.2.2

√

3. ภารกิจ.....

3.1 กิจกรรม/งาน.....

3.1.1

3.1.2

3.1.3

√

4. ภารกิจ.....

5. ภารกิจ.....

√

√

C = ภารกิจหลัก (Core function)

NC (TS) = ภารกิจรอง (Non-core Technical Support)

NC (AS) = ภารกิจรอง (Non-core Administrative Support)

ตัวอย่าง

วิเคราะห์ภารกิจหลัก VS ภารกิจรองของกรมควบคุมโรค

ภารกิจ	ประเภท		
	C	NC (TS)	NC (AS)
1. ภารกิจการพัฒนานโยบาย มาตรการ มาตรฐาน และบริการด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ 1.1 พัฒนานโยบายด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ 1.1.1 พัฒนาและปรับปรุงนโยบายด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ 1.1.2 พัฒนากฎหมาย และบังคับใช้กฎหมาย 1.1.3 พัฒนาระบบงานสร้างเสริมความรู้ด้านสุขภาพ (HEALTH LITERACY)	✓		
1.2 งานพัฒนามาตรการ มาตรฐานด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ 1.2.1 พัฒนานวัตกรรมด้านการป้องกันโรคและภัยสุขภาพ 1.2.2 พัฒนางานวิจัยด้านการป้องกันโรคและภัยสุขภาพ 1.2.3 พัฒนาแผนงานโรคและภัยสุขภาพ 1.2.4 การถ่ายทอดความรู้โรคและภัยสุขภาพ			
1.3 งานพัฒนาบริการด้านการป้องกันโรคและภัยสุขภาพ 1.3.1 บริการทางห้องปฏิบัติการ 1.3.2 บริการเฉพาะด้าน (ตรวจรักษาโรคติดต่ออันตรายและโรคจากการประกอบอาชีพและสิ่งแวดล้อม)			

C = ภารกิจหลัก (Core function)

NC (TS) = ภารกิจรอง (Non-core Technical Support)

NC (AS) = ภารกิจรอง (Non-core Administrative Support)

ตัวอย่าง(ต่อ)

วิเคราะห์ภารกิจหลัก VS ภารกิจรองของกรมควบคุมโรค

ภารกิจ	ประเภท		
	C	NC (TS)	NC (AS)
2. ภารกิจการเสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบการจัดการ	✓		
2.1 งานพัฒนาข่าวกรองและพยากรณ์โรคและภัยสุขภาพ			
2.1.1 การเฝ้าระวังโรคและภัยสุขภาพ			
2.1.2 การพัฒนาข่าวกรอง			
2.1.3 การพยากรณ์โรค			
2.2 งานเตรียมความพร้อมการจัดการภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข			
2.2.1 งานเตรียมความพร้อมด้านวิชาการ มาตรการ เพื่อรับมือภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข			
2.2.2 การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร และวัสดุครุภัณฑ์ เพื่อรับมือภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข			
2.2.3 การจัดระบบการดูแลรักษาผู้ป่วยในภาวะฉุกเฉิน			
2.2.4 พัฒนาระบบการสื่อสารความเสี่ยง			
2.2.5 พัฒนาศักยภาพช่องทางเข้าออกระหว่างประเทศ			
2.3 งานตอบโต้ภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข			
2.3.1 งานสอบสวนโรค			
2.3.2 การสื่อสารความเสี่ยง			

C = ภารกิจหลัก (Core function)

NC (TS) = ภารกิจรอง (Non-core Technical Support)

NC (AS) = ภารกิจรอง (Non-core Administrative Support)

ตัวอย่าง(ต่อ)

วิเคราะห์ภารกิจหลัก VS ภารกิจรองของ**กรมควบคุมโรค**

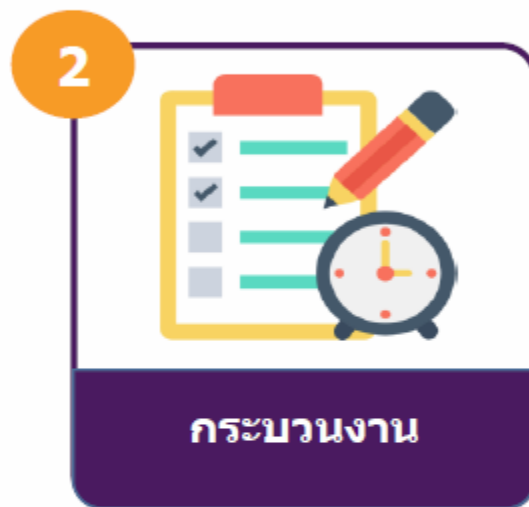
ภารกิจ	ประเภท		
	C	NC (TS)	NC (AS)
3. ภารกิจการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานรองรับระบบป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ 3.1 งานพัฒนาระบบข้อมูล 3.2 งานพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 3.3 งานพัฒนาระบบการจัดการงานวิจัยและนวัตกรรม 3.4 งานพัฒนาศักยภาพเครือข่ายห้องปฏิบัติการ		✓	
4. ภารกิจด้านบริหารจัดการและการพัฒนาความร่วมมือ 4.1 พัฒนาและประสานความร่วมมือด้านการป้องกันและควบคุมโรคกับภาคีเครือข่าย 4.2 พัฒนาความร่วมมือระหว่างประเทศ 4.3 พัฒนาระบบการติดตามและประเมินผล		✓	
5. ภารกิจการพัฒนากำลังคนด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ 5.1 กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการป้องกันควบคุมโรค 5.2 พัฒนาศักยภาพรองรับระบบป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ 5.3 พัฒนาระบบการจัดการบุคลากรเพื่อพัฒนาและคงความเชี่ยวชาญของกำลังคนด้านการป้องกันและควบคุมโรค			✓

3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์การ :

2.2 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจของกรม (To-Be)

การจัดทำแผนปฏิรูปองค์การ ส่วนราชการควรคำนึงถึงองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ด้าน ประกอบด้วย

1) โครงสร้าง 2) กระบวนการ 3) กฎหมาย และ 4) บุคลากร



3. แนวทางการดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร :

2.2 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจของกรม (To-Be)

ขั้นตอนการดำเนินการ :

I วิเคราะห์ภารกิจหลัก (Core function) : ส่วนราชการดำเนินการใน 3 ขั้นตอน คือ

1. วิเคราะห์บทบาทภารกิจในปัจจุบัน (As-Is) โดยวิเคราะห์ในแต่ละภารกิจหลัก หรือในระดับกิจกรรมหลัก (กรณีที่ในแต่ละกิจกรรมภายใต้ภารกิจนั้นมีบทบาทแตกต่างกัน)
2. วิเคราะห์บทบาทภารกิจในอนาคตที่ควรจะเป็น (To-Be) ให้ระบุในแต่ละภารกิจ/กิจกรรมจากข้อ 1 ว่าควรปรับเปลี่ยนไปสู่บทบาทใดในระยะ 3 ปี (ในการวิเคราะห์ให้เชื่อมโยงกับหัวข้อ 1.4 และการวิเคราะห์ส่วนนี้จะไปเป็นข้อมูลที่ใช้ในหัวข้อ 1.4.2 และ 1.4.3 ของกระทรวง)
3. เสนอแนวทางการพัฒนาองค์กรที่จะไปสู่บทบาทนั้น (How to)

หมายเหตุ : บทบาทภาครัฐเป็นไปตามคำนิยามที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด

II วิเคราะห์ภารกิจรอง (Non-core function)

เป้าหมายหลักการปฏิรูป :- ปรับลดภารกิจ โดยใช้ระบบวิธีการทำงานใหม่

- **Technical Support** → ไม่เพิ่มอัตราค่าจ้าง และให้ใช้รูปแบบวิธีการใหม่ เช่น Outsource, Shared Services
- **Administrative Support** → ปรับเปลี่ยนสายงานเมื่อเกษียณ ไปเป็นตำแหน่งภารกิจหลัก

ให้ส่วนราชการเสนอแนวทางการปรับเปลี่ยนวิธีการเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายหลักของการปฏิรูป

แบบฟอร์ม 2.2.1 ข้อเสนอการปรับบทบาทภารกิจของกรม..... : ภารกิจหลัก (Core function)

แนวทางการพัฒนา
ให้ส่วนราชการคำนึงถึงเรื่อง
ต่อไปนี้

- การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรม
สมัยใหม่เข้ามาใช้เพื่อปรับปรุง
กระบวนการทำงาน
- การปรับแก้ไขกฎหมายเพื่อ
รองรับรูปแบบการทำงานใน
อนาคต ที่เกิดจาก Disruptive
Technology และเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้รับบริการ
- การพัฒนาบุคลากร (Human
Development) เพื่อให้รองรับ
การทำงานรูปแบบในอนาคต
ที่จะเกิดขึ้น

หมายเหตุ :  ใส่กรอบสีแดงกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทจาก As-Is ไป To-Be

3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร : แบบฟอร์ม 2.2.1 ข้อเสนอการปรับบทบาทภารกิจของกรม : ภารกิจรอง (Non-Core function)

แบบฟอร์ม

ภารกิจรอง (Non-core function)	เป้าหมาย การปรับเปลี่ยน	ข้อเสนอ การปรับเปลี่ยน (How to)
Technical Support		
1. งานกฎหมาย		
2. งานแผนงานของกรม		
3. งานเทคโนโลยีสารสนเทศของกรม		
Administrative Support		
1. งานธุรการ สารบรรณ ทั่วไป		
2. งานคลัง พัสดุ จัดซื้อจัดจ้าง		
3. งานบุคลากร		

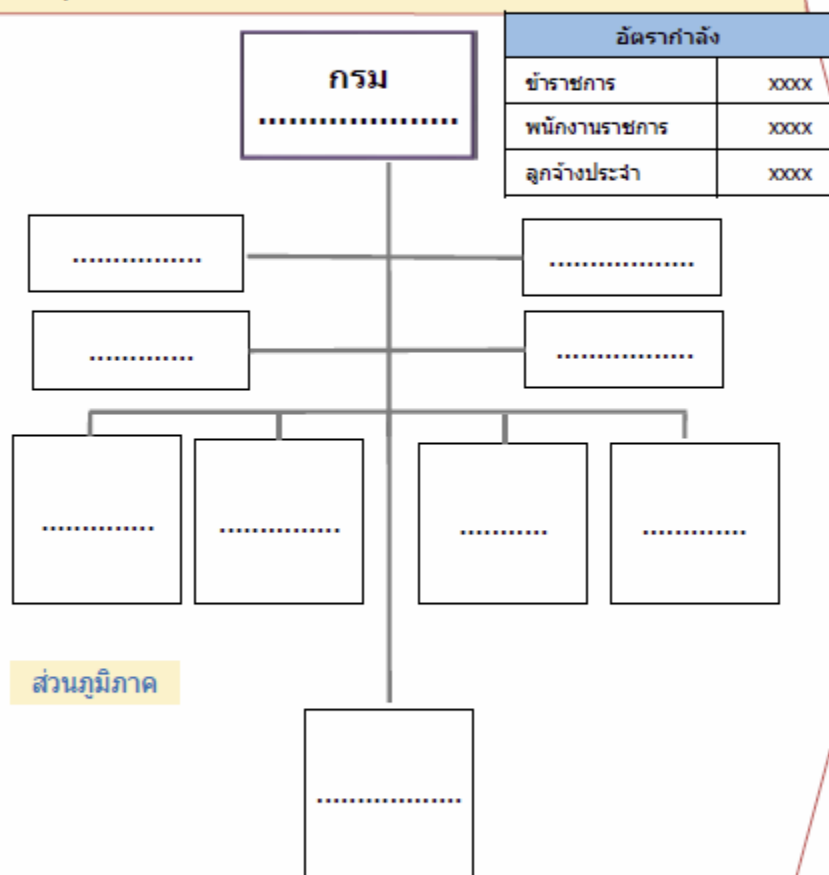
ภารกิจรอง (Non-core function)	เป้าหมาย การปรับเปลี่ยน	ข้อเสนอ การปรับเปลี่ยน (How to)
Technical Support		
1. งานกฎหมาย	ทดแทนอัตราว่างจากการ	
2. งานแผนงานของกรม	เกษียณอายุของข้าราชการด้วยการ	
3. งานเทคโนโลยีสารสนเทศของ กรม	จ้างงานรูปแบบอื่น อย่างน้อยร้อยละ 10 ของอัตราว่างจากผลการ เกษียณอายุของตำแหน่งประเภท วิชาการในสายงานสนับสนุนที่ส่วน ราชการมีในปีนั้น	
Administrative Support		
1. งานธุรการ สารบรรณ ทั่วไป	ทดแทนอัตราว่างจากผลการ	
2. งานคลัง พัสดุ จัดซื้อจัดจ้าง	เกษียณอายุของข้าราชการด้วยการ	
3. งานบุคลากร	จ้างงานรูปแบบอื่นทั้งหมด	

3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร :

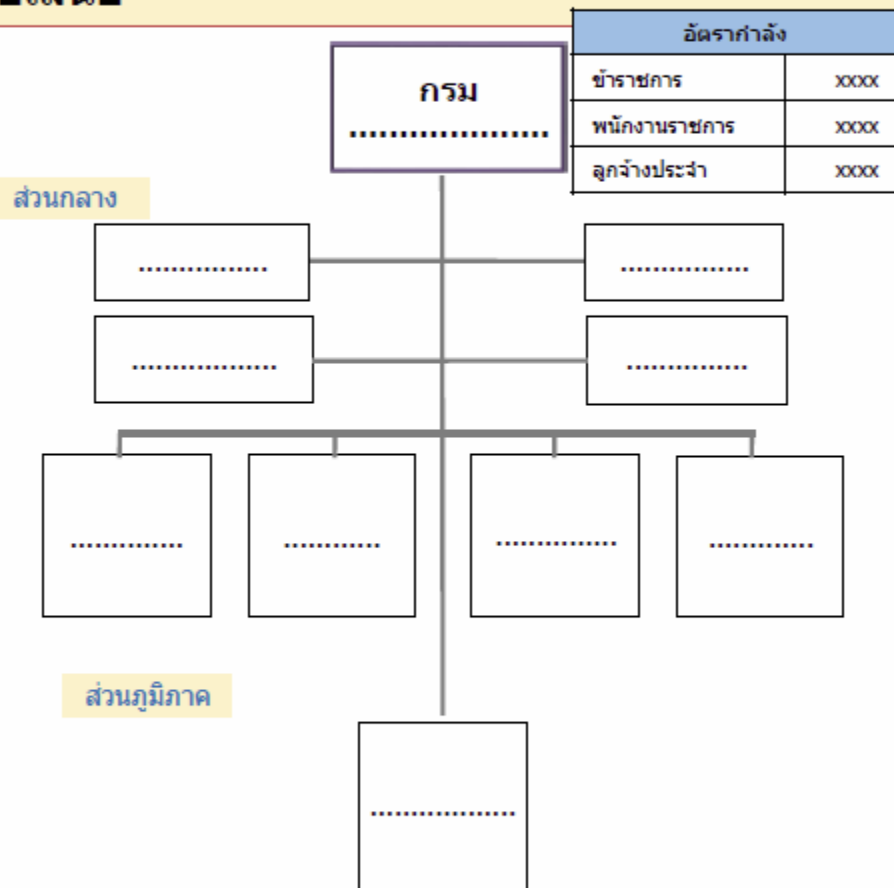
แบบฟอร์ม 2.2.2 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและอัตรากำลังที่จะรองรับบทบาทภารกิจใหม่ในอนาคต

แบบฟอร์ม

ปัจจุบัน



ข้อเสนอ



คงเดิม

จัดตั้งใหม่

ปรับปรุงหน้าที่และอำนาจ

ปรับปรุงหน้าที่และอำนาจ
และเปลี่ยนชื่อ

เปลี่ยนชื่อ

3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร :

แบบฟอร์ม 2.2.3 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนในระยะ 3 ปี ของกรม

แบบฟอร์ม

ประเด็นการปรับปรุง

แนวทางการพัฒนา

ภารกิจ 1 :

งาน.....



☐

☐

ภารกิจ 2 :

งาน.....



☐

☐

ข้อเสนอการปรับเปลี่ยน

ประเด็นการปรับปรุง	สิ่งที่ต้องดำเนินการ (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – พ.ศ. 2564)												หมายเหตุ
	2562				2563				2564				
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
ด้านโครงสร้าง													
1) งาน													
2) งาน													
ด้านกระบวนการ													
1) งาน													
2) งาน													

- หมายเหตุ : 1. ให้ส่วนราชการระบุประเด็นการปรับปรุงภายใต้หัวข้อ 4 ด้าน คือ ด้านโครงสร้าง/กระบวนการ/กฎหมาย/บุคลากร (ไม่จำเป็นต้องมีครบทุกด้าน ขึ้นกับบริบทของแต่ละส่วนราชการ) หากมีด้านอื่น ๆ นอกเหนือข้างต้น ให้ระบุชื่อด้านและประเด็นการปรับปรุงให้ชัดเจน
2. เป็นข้อมูลที่จะนำไปวิเคราะห์ในภาพกระทรวง ในหัวข้อ 1.4.2 และ 1.5
3. สำหรับประเด็นการปรับปรุงที่จะดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ให้ส่วนราชการจัดทำ Action Plan เป็นเอกสารแนบ ส่งสำนักงาน ก.พ.ร. ในรอบการประเมินที่ 2 เพิ่มเติม เพื่อใช้ในการติดตามประเมินผลต่อไป

3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการ : แบบฟอร์ม 3.1 : ข้อมูลพื้นฐานกรม

กรม.....

วิสัยทัศน์

❖

พันธกิจ

1.
2.
3.
4.

ประเด็นยุทธศาสตร์

1.
2.
3.

หน้าที่และอำนาจ

1.
2.
3.
4.
5.
6.



3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการ :

แบบฟอร์ม 3.2 : ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
1.	1.	1. 2. 3. 4. 5. 6.
2.	2.	1. 2. 3. 4. 5. 6.

3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการ : แบบฟอร์ม 3.3 : โครงสร้างและอัตรากำลัง



แบบฟอร์ม

อัตรากำลัง	
ข้าราชการ	
พนักงานราชการ	
ลูกจ้างประจำ	

งบประมาณ :

..... บาท (ปีงบประมาณ 2560)

กรม.....

- กลุ่มตรวจสอบภายใน (.../.../...)
- กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (.../.../...)

.....		ขรก.			ขรก.			ขรก.			ขรก.			ขรก.
		พรง.			พรง.			พรง.			พรง.			
		ลจป.			ลจป.			ลจป.			ลจป.			
.....		ขรก.			ขรก.			ขรก.			ขรก.			ขรก.
		พรง.			พรง.			พรง.			พรง.			
		ลจป.			ลจป.			ลจป.			ลจป.			
.....		ขรก.			ขรก.			ขรก.			ขรก.			ขรก.
		พรง.			พรง.			พรง.			พรง.			
		ลจป.			ลจป.			ลจป.			ลจป.			
.....		ขรก.			ขรก.			ขรก.			ขรก.			ขรก.
		พรง.			พรง.			พรง.			พรง.			
		ลจป.			ลจป.			ลจป.			ลจป.			

การประเมินแผนปฏิรูปองค์กร

... ผ่านการพิจารณาจากคกก.ผู้ทรงคุณวุฒิ (สกพร.) ...



	รอบการประเมินที่ 1	รอบการประเมินที่ 2
แผนปฏิรูปองค์กร กระทรวง	ความครบถ้วนของข้อมูลที่กำหนด ให้จัดทำตามแผนปฏิรูป องค์กร (ส่วนที่ 1: แบบฟอร์มที่ 1.1 – 1.5) 100%	- ความครบถ้วนของแผนปฏิรูปองค์กรที่ปรับตามข้อสังเกต คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ 100% (กรณีที่ไม่มีมีการแก้ไข ในรอบการประเมินที่ 2 <u>จะถือว่า</u> <u>ผ่านการประเมินตามตัวชี้วัดนี้</u>) - แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่จะดำเนินการใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562
แผนปฏิรูปองค์กร กรม	ความครบถ้วนของข้อมูลที่กำหนด ให้จัดทำตามแผนปฏิรูป องค์กร (ส่วนที่ 2 – ส่วนที่ 3 : แบบฟอร์มที่ 2.1.1 – 3.3) 100%	



	ประเด็นการประเมินความครบถ้วน
ส่วนที่ 1	- การวิเคราะห์ภารกิจของกระทรวงแสดงความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี/แผนฯ 12/นโยบายรัฐบาล/Thailand 4.0 ได้อย่างครอบคลุม และระบุในประเด็นที่เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน - การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของกระทรวง ครอบคลุมในทุกมิติ รวมทั้งเทคโนโลยีสมัยใหม่ Disruptive Technology และ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก Mega trend ที่เกิดขึ้น อธิบายได้อย่างชัดเจน - การวิเคราะห์ organization capacity ของกระทรวง สามารถอธิบายและยกตัวอย่างได้ชัดเจนถึงสิ่งที่เป็จุดแข็ง และจุดที่กระทรวงต้อง พัฒนา - การวิเคราะห์บทบาทภารกิจของกระทรวงในอนาคต มีความเชื่อมโยงระหว่างผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของกระทรวง และขีดความสามารถของกระทรวง และรองรับการขับเคลื่อน Gov 4.0 ได้ครบทุกมิติ - การวิเคราะห์ Business model ในอนาคตของกระทรวง ครอบคลุมทุกภารกิจหลักของกระทรวง และมีความเชื่อมโยงกับผลการวิเคราะห์ Portfolio Analysis ของกระทรวง
ส่วนที่ 2	- การวิเคราะห์ภารกิจหลัก (core function) ต้องมีความเชื่อมโยงกับหัวข้อ 1.4 การวิเคราะห์บทบาทหน้าที่และภารกิจของกระทรวงในอนาคต - ข้อเสนอการปรับเปลี่ยน ต้องแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของระบบวิธีการทำงานแบบเดิมได้อย่างชัดเจน - ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนมีผลลัพธ์ที่แสดงถึงประโยชน์ได้อย่างชัดเจน และสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ เช่น ลดอัตราค่าส่ง ขับเคลื่อน Thailand 4.0 ได้อย่างรวดเร็ว - ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงของกรมมีการจัดลำดับความสำคัญในแต่ละด้าน มีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม และมีตัวชี้วัดในการ กำกับติดตามการดำเนินงาน สามารถนำไปวัดผลได้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ต่อไป
ส่วนที่ 3	ข้อมูลพื้นฐานของกรมในปัจจุบัน : วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ หน้าที่และอำนาจ/ ประเด็นยุทธศาสตร์/ เป้าประสงค์/ กลยุทธ์/ งบประมาณ/ กฎหมายที่สำคัญ/ โครงสร้างและอัตราค่าส่ง

นียมการจำแนกบทบาทภาครัฐ

ประเภท	หมายถึง
1. เสนอแนะนโยบาย/บริหารนโยบาย (Policy Advisor)	- การจัดทำนโยบายหรือยุทธศาสตร์/จัดทำแผนแม่บทหรือแผนหลัก/มาตรการ (ระดับประเทศ) เช่น แผนป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยแห่งชาติ แผนการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ แผนแม่บทวัฒนธรรมแห่งชาติ เป็นต้น
2. กำกับดูแล (Regulator)	- การวางมาตรฐาน (ที่มีกฎหมาย/มติ ครม. รองรับ หรือเป็นภารกิจหลักของส่วนราชการ) เช่น มาตรฐานอาหาร มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม มาตรฐานแหล่งท่องเที่ยว มาตรฐานโรงแรม มาตรฐานที่อยู่อาศัยของผู้สูงอายุ - การออกกฎหมายและการบังคับใช้ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด เช่น การตรวจโรงงาน การตรวจสถานรับเลี้ยงเด็กเอกชน การตรวจโรงฆ่าสัตว์ - การอนุมัติอนุญาตตามกฎหมาย เช่น การอนุญาตตั้งโรงงาน - รับรองมาตรฐาน เช่น การรับรองห้องปฏิบัติการ การออกใบรับรอง certification ต่าง ๆ หมายเหตุ : รวมถึงงานที่กรมจำเป็นต้องทำ ซึ่งอาจจะมีการออกกฎหมายรองรับในอนาคต
3. ส่งเสริมสนับสนุน (Facilitator)	- การส่งเสริมสนับสนุนให้เครือข่ายดำเนินการแทนภาครัฐ (ภาครัฐไม่ทำเอง) - การส่งเสริมสนับสนุนให้ความช่วยเหลือองค์กรภาคีเครือข่ายให้มีความเข้มแข็ง เช่น งานพัฒนา อสม. ทสม. - การส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีความเข้มแข็ง เช่น งานจับคู่ธุรกิจ การตลาดให้ผู้ประกอบการ งาน Road Show ในต่างประเทศ (กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ) - การให้ทุน (Funding) เช่น การให้ทุนวิจัยของ วช.

นิตยสารการจําแนกบทบาทภาครัฐ (ต่อ)

4. ปฏิบัติการ (Operator)	- งานบริการที่ภาครัฐจะต้องดำเนินการตามภารกิจพื้นฐานของรัฐ เช่น การศึกษา การต่างประเทศ การรักษาความสงบเรียบร้อย การสร้างความเป็นธรรม - งานบริการที่ภาครัฐต้องดำเนินการ แต่ไม่ใช่ภารกิจพื้นฐาน เช่น งานอนุรักษ์โบราณสถาน งานช่าง 10 หมู่ งานศูนย์ OSCC งานนิคมสร้างตนเอง - การจัดระบบโครงสร้างพื้นฐาน เช่น การสร้างถนน การขุดบ่อน้ำบาดาล การวางโครงข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ - งานส่งเสริม วิจัย และพัฒนาในกรณีที่กรมดำเนินการเอง และเป็นการดำเนินการเพื่อกลุ่มเป้าหมายหลักของหน่วยงาน เช่น งานส่งเสริมให้ความรู้เกษตรกร (กรมส่งเสริมการเกษตร)
5. Smart Regulator/Inspector	- ลักษณะงานเช่นเดียวกับข้อ 2. แต่เปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน โดยมอบงานบางส่วนให้ภาคส่วนอื่น (เอกชน/ประชาสังคม/SDU/ท้องถิ่น) ดำเนินการ เช่น ใบอนุญาตโรงเรียนสอนขับรถเอกชน (กรมการขนส่งทางบก) การทำ passport (กรมการกงสุล) <u>แต่ส่วนราชการยังอยู่กับส่วนราชการ</u>
6. New Operator/Inspector	- ลักษณะงานเช่นเดียวกับข้อ 4. แต่เปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน โดยมอบงานให้ภาคส่วนอื่น (เอกชน/ประชาสังคม/PO/ท้องถิ่น) ดำเนินการ <u>ซึ่งส่วนราชการไม่ดำเนินการเอง</u> เช่น บริษัทประชารัฐรักสามัคคีไปส่งเสริมชุมชนทำผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น โดยที่กรมการพัฒนาชุมชนไม่ต้องดำเนินการเอง

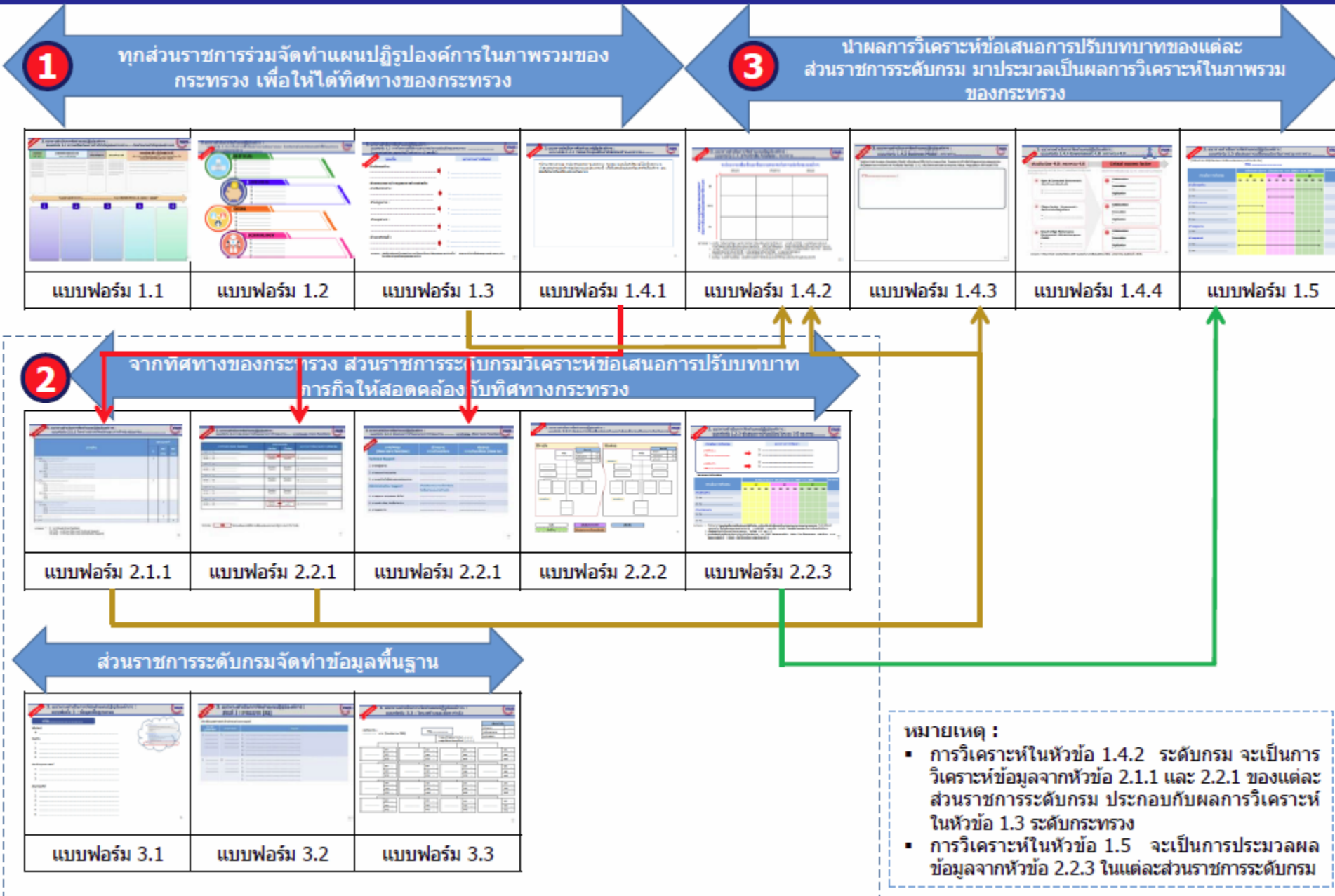
កម្ម ១១

ประเด็นการปรับปรุง	สิ่งที่ต้องดำเนินการ (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – พ.ศ. 2564)												หมายเหตุ
	2562				2563				2564				
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
ด้านโครงสร้าง													
1) งาน													
2) งาน													
ด้านกระบวนการ													
1) งาน													
2) งาน													
3) งาน													
ด้านกฎหมาย													
1) งาน													
ด้านบุคลากร													
1) งาน													
2) งาน													

-
- 1 บทบาทของกลยุทธ์ทางธุรกิจ**
- 1.1 ความหมายและนิยามของกลยุทธ์ทางธุรกิจ (การตัดสินใจที่มุ่งเน้นระยะยาว (long-term decision) ของ 1) บริษัทร่วมทุน (Thailand 40)
 - 1.2 การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทางธุรกิจภายนอก (external environment) ที่เกี่ยวข้องและผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม
 - 1.3 ความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจตามแนวคิดของกลยุทธ์ (organization capacity) ในธุรกิจ + (2) บริษัทร่วมทุน (Thailand 40)
 - 1.4 กลยุทธ์ทางธุรกิจในภาพกว้างที่ครอบคลุมการดำเนินงานทั้งหมด
 - 1.4.1 Value proposition statement
 - 1.4.2 Portfolio analysis
 - 1.4.3 Business model
 - 1.5 กลยุทธ์ทางธุรกิจในระดับรายละเอียด
- 2 ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์**
- 2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
 - 2.1.1 วิเคราะห์จุดแข็ง/จุดอ่อน vs. คู่แข่ง
 - 2.2 กลยุทธ์ทางธุรกิจในระดับภาพกว้างขององค์กร
 - 2.2.1 กลยุทธ์ทางธุรกิจในภาพกว้างขององค์กร : ภารกิจหลัก (Core function) และ ภารกิจรอง (Non-Core function)
 - 2.2.2 กลยุทธ์ทางธุรกิจในระดับรายละเอียดของผลิตภัณฑ์/บริการในธุรกิจเฉพาะทาง
 - 2.2.3 แผนการดำเนินการในเชิงธุรกิจ/แผนธุรกิจในระยะ 3 ปี (Business plan, 2021 – พ.ศ. 2564)
- 3 ขั้นตอนการดำเนินการ**
- 3.1 วัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน : ทรัพยากร / หน้าที่ / ความสำเร็จ / ขั้นตอน (Business plan) (การตัดสินใจของระดับบริหาร/ผู้บริหาร/เจ้าของกิจการ/ (stakeholders) ทั้งหมด)

[illegible]

ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร (Organizational Transformation Plan) (กลุ่ม 1)



ส่วนที่ 2 -ร่าง-วิเคราะห์บทบาทภารกิจของกรม

ภารกิจกรมในปัจจุบัน (As-Is)	ประเภท		
	C	NC (TS)	NC (AS)
1. ภารกิจพัฒนานโยบายยุทธศาสตร์ศึกษาวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้เทคโนโลยี/มาตรฐานด้านการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมของประเทศ	✓		
2. ภารกิจพัฒนาระบบกลไกและการดำเนินการตามกฎหมาย	✓		
3. ภารกิจพัฒนาระบบและกลไกเครือข่ายในการเฝ้าระวังสถานะทางสุขภาพ พฤติกรรมสุขภาพ และสภาพแวดล้อม รวมทั้งการพัฒนาระบบประเมินผลกระทบต่อสุขภาพทั้งในระดับชาติ ระดับท้องถิ่น ระดับโครงการหรือกิจกรรม	✓		
4. ภารกิจประสานความร่วมมือการพัฒนาศักยภาพภาคีเครือข่ายและการสร้างกระแสสังคมการรณรงค์เผยแพร่องค์ความรู้และเทคโนโลยี	✓		
5.ภารกิจด้านแผนงาน		✓	
6.ภารกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ		✓	
7.ภารกิจด้านการเงิน การคลัง			✓
8.ภารกิจด้านบุคลากร			✓
9. ภารกิจด้านธุรการ สารบรรณ			✓

การปรับบทบาทภารกิจกรมอนามัย (Rerole)

เดิม

กรมวิชาการ ... Academic Function

ปรับบทบาทเป็น

อภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม

ดูแลระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมของประเทศ

•National Health Authority



HALE 85ปี

-National Lead
-Regional Lead

- เป็น 1 ใน 3 ของอาเซียน
- สามารถพัฒนาองค์ความรู้ เทคโนโลยีและมาตรฐานด้านการสส. และ อวล. ที่ทันสมัย มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของประเทศ และ 1 ใน 3 อาเซียน
- สามารถในการศึกษาวิจัย ... ที่ส่งเสริมคนไทยสุขภาพดี
- สามารถในการจัดการข้อมูลสารสนเทศการเฝ้าระวังด้านสส.และอวล.

การดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร

ส่วนที่ 1 บทวิเคราะห์ภาพรวมกระทรวง (มติที่ประชุม คกก.ปฏิรูปสธ.ให้ทุกกรมวิเคราะห์ส่วนที่1ด้วย)

- วิเคราะห์ความเชื่อมโยงภารกิจกรมกับนโยบายสำคัญของประเทศ **แบบฟอร์ม 1.1**
- วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก "PEST Analysis" **แบบฟอร์ม 1.2**
- วิเคราะห์ขีดความสามารถ/ความเข้มแข็งของกรม **แบบฟอร์ม 1.3**
- วิเคราะห์บทบาทหน้าที่และภารกิจของกรม**ในอนาคต** (4 ขั้นตอน)
 - 1) กำหนด/วางแนวทางสร้างคุณค่าอะไรต่อผู้รับบริการ (Value Proposition Statement) **แบบฟอร์ม 1.4.1**
 - 2) วิเคราะห์ตำแหน่งภารกิจหลัก (Portfolio Analysis) **แบบฟอร์ม 1.4.2**
 - 3) สร้างรูปแบบการทำงานใหม่ (Business Model) **แบบฟอร์ม 1.4.3**
 - 4) ปรับบทบาทกรมไปสู่กรมอนามัย 4.0 ตามกรอบแนวคิดระบบราชการ 4.0 **แบบฟอร์ม 1.4.4**

ส่วนที่ 2 บทวิเคราะห์รายการ

2.1 การวิเคราะห์ภารกิจของกรมในปัจจุบัน (AS-Is)

2.1.1 วิเคราะห์ภารกิจหลัก VS ภารกิจรอง

2.2 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจของกรม (To-Be)

2.2.1 ข้อเสนอการปรับบทบาทภารกิจของกรม : ภารกิจหลัก (Core Function) และภารกิจรอง (Non - core function)

2.2.2 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและอัตรากำลัง ที่จะรองรับบทบาทภารกิจใหม่ในอนาคต

2.2.3 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยน ในระยะ 3 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – พ.ศ. 2564)

ส่วนที่ 3 ภาคผนวก

3.1 ข้อมูลพื้นฐานของกรมในปัจจุบัน : วิสัยทัศน์ / พันธกิจ /อำนาจหน้าที่/ ประเด็นยุทธศาสตร์/ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ /งบประมาณ/ กฎหมายที่สำคัญ/ โครงสร้างองค์กร/ อัตรากำลัง

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

ส่วนที่ 1 บทวิเคราะห์ภาพรวมของกรมอนามัย

- 1.1 ความเชื่อมโยงภารกิจของกรมอนามัยกับนโยบายที่สำคัญของประเทศ
- 1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก(external environment) ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของกรมอนามัย
- 1.3 การวิเคราะห์ขีดความสามารถ/ความเข้มแข็งของกรมอนามัย (organization capacity) ด้านต่างๆ เช่น โครงสร้าง กระบวนการ กฎหมาย บุคลากร เทคโนโลยีฯลฯ
- 1.4 การวิเคราะห์บทบาทหน้าที่และภารกิจของกรมในอนาคต
 - 1.4.1 Value proposition statement
 - 1.4.2 Portfolio analysis
 - 1.4.3 Business model
- 1.5 ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม

ส่วนที่ 2 บทวิเคราะห์บทบาทภารกิจกรม

- 2.1 การวิเคราะห์ภารกิจของกรมในปัจจุบัน (As-Is)
 - 2.1.1 วิเคราะห์ภารกิจหลัก vsภารกิจรอง
- 2.2 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจของกรม (To-Be)
 - 2.2.1 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจของกรม:ภารกิจหลัก (Core function) และภารกิจรอง (Non-Core function)
 - 2.2.2 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและกำลังคนที่จะรองรับบทบาทใหม่ในอนาคต
 - 2.2.3 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยน สิ่งที่ต้องดำเนินการในระยะ 3 ปี (พ.ศ.2562-พ.ศ.2564)

ส่วนที่ 3 ภาคผนวก

- 3.1 ข้อมูลพื้นฐานของกรมในปัจจุบัน: วิสัยทัศน์/พันธกิจ/อำนาจหน้าที่/ประเด็นยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์/กลยุทธ์/งบประมาณ/กฎหมายที่สำคัญ/โครงสร้างองค์กร/อัตรากำลัง

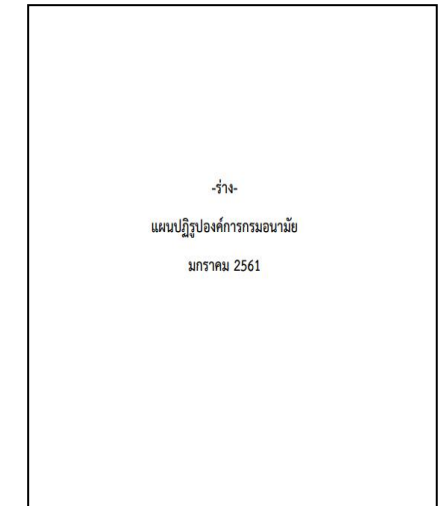
Input ... เอกสารที่เกี่ยวข้อง

slide



slide

เอกสารประกอบการประชุม
การจัดคลินิกให้คำปรึกษาการดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์การ
ตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561





**NEED
IDENTIFICATION**

DESIGN

DEVELOPMENT

DELIVERY

EVALUATION

Thank You