

ประเด็นคำถาม - คำตอบ แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์การ

จากการจัดประชุมคลินิกให้คำปรึกษากลุ่มกระทรวงด้านเศรษฐกิจ

1. การปฏิรูปองค์การด้านบุคลากร - ถ้าจะเพิ่มบุคลากรในตำแหน่งที่ขาดแคลนได้หรือไม่ (เช่น ตำแหน่งวิศวกร)

**ตอบ** ส่วนราชการต้องพิสูจน์ให้เห็นว่า ตำแหน่งนั้นขาดแคลนจริง ๆ และเป็นตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบ ในภารกิจใหม่ที่ถูกระบุไว้ในกฎหมายอะไรหรือยุทธศาสตร์ใด ทั้งนี้ ต้องแสดงให้เห็นว่าภารกิจที่ขาดแคลน บุคลากรนั้นสำคัญต่อการขับเคลื่อนทิศทางของกระทรวง หากไม่ได้ดำเนินการ อาจเกิดความเสียหาย หรือไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้ และจากข้อเสนอดังกล่าวจะนำไปเสนอคณะกรรมการกำหนด เป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) พิจารณาว่าสมควรกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่เท่าไรต่อไป

2. การปฏิรูปองค์การด้านกฎหมาย - ขณะนี้กรมมีการจัดทำอนุบัญญัติอยู่ จะต้องมีการจัดทำแผน ด้านกฎหมายอีกหรือไม่

**ตอบ** ให้นำมาใช้เป็นข้อเสนอด้านกฎหมายในแผนปฏิรูปองค์การนี้ได้เลย

3. จำนวนอัตราที่เอามาคำนวณ bubble คิดจากอะไรบ้าง (ขรก. + ลูกจ้าง + พนักงานราชการ) หรือไม่

**ตอบ** คิดมาจากอัตรากำลังของข้าราชการ + ลูกจ้างประจำ + พนักงานราชการ ที่รับผิดชอบภารกิจงานนั้น ๆ โดยคำนวณสัดส่วนอัตรากำลัง ดังนี้

- ข้าราชการ 1 คน = 1 คน
- พนักงานราชการ 2 คน = 1 คน
- ลูกจ้างประจำ 2 คน = 1 คน

(หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว2 ลงวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2558 เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไข การกำหนดตำแหน่ง)

4. การทำ bubble เป็นภาพของ as-is หรือ to-be

**ตอบ** เป็นภาพของ as-is โดยเป็นผลจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และขีดความสามารถภายในของ องค์การ แล้วนำมากำหนดเป็น port folio (bubble) เพื่อจะนำไปวิเคราะห์เป็นข้อเสนอองค์การ ในภาพรวมต่อ ว่าองค์การควรจะพัฒนาอะไร อย่างไร ต่อไป

5. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีที่ใช้เชื่อมโยงกับภารกิจกระทรวงตามแบบฟอร์ม 1.1 ปัจจุบันยุทธศาสตร์ 20 ปี อยู่ระหว่างดำเนินการ หากในระยะเวลาต่อไป ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีประกาศใช้ กพร. มีการกำหนดให้ ทบทวนแผนปฏิรูปองค์การทั้งในระดับกระทรวง/กรม หรือไม่

**ตอบ** การจัดทำแผนปฏิรูปองค์การ เพื่อให้ส่วนราชการรองรับกับสภาพบริบทที่เปลี่ยนแปลงใหม่ และ ได้ให้ทำเป็นข้อเสนอ 3 ปี หากสภาพแวดล้อมเกิดการเปลี่ยนแปลง (ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี หรือมี ปัจจัยอื่นที่มากกระทบกับภารกิจของส่วนราชการเปลี่ยนแปลง) ส่วนราชการควรทบทวนแผนปฏิรูป องค์การให้สอดคล้องกับสภาพบริบทที่เปลี่ยนแปลง (Mid-Term Rolling Plan)

6. อำนาจหน้าที่/ภารกิจของกรมตามกฎหมายกระทรวง ถือเป็นภารกิจปฏิบัติงานที่กฎหมายกำหนด หากเลือกแค่ 5 ภารกิจหลัก กพร. มีเกณฑ์อะไรในการจัดอันดับความสำคัญ ทำไมให้เลือก 5 ภารกิจ แล้วภารกิจที่ ไม่ได้รับเลือกจะต้องทำอย่างไร ต่อไป

**ตอบ** ในการวิเคราะห์ภารกิจ ขอให้ส่วนราชการเลือกเพียง 5 ภารกิจหลักที่สำคัญนำมาวิเคราะห์ โดยพิจารณา 5 ภารกิจหลักที่สะท้อนอำนาจหน้าที่ของกรมได้ (เหมือนหลัก 80:20 ของพาเรโต ที่เลือกเพียง 20 แต่สะท้อนการทำงานภาพรวมของกรมได้) สำหรับภารกิจอื่นที่เหลือไม่ได้หายไปไหน แต่โดยหลักแล้ว ภารกิจย่อยเหล่านั้นจะเป็น subset อยู่ภายใต้ภารกิจหลักที่ถูกเลือกนำมาวิเคราะห์ หรือที่เราเรียกว่าเป็นกิจกรรมหรืองาน ภายใต้ภารกิจหลักนั่นเอง

7. กรณีแผนยุทธศาสตร์ของกรม ระยะ 5 ปี ไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระยะ 20 ปี/แผนปฏิรูป (ส่วนใหญ่ นำโครงการ/กิจกรรมที่ทำอยู่เดิมไปใส่) ควรจะต้องทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของกรม ระยะ 5 ปีหรือไม่

**ตอบ** ควรมีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ฯ ใหม่ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระยะ 20 ปี

8. ในกรณีกรมอยู่ระหว่างเตรียมการเสนอกฎกระทรวงฉบับใหม่ ซึ่งดำเนินการในปี 61 ดังนั้นแผนปี 62-64 เรื่องโครงสร้างจะทำอย่างไร

**ตอบ** แผนปฏิรูปองค์การให้ดำเนินการใน 4 ด้าน คือ ด้านโครงสร้าง ด้านกระบวนการทำงาน ด้านกฎหมาย และด้านบุคลากร ดังนั้นหากกรมเพิ่งดำเนินการในการปรับโครงสร้างไป ถ้าผลการวิเคราะห์ภารกิจ ใหม่แล้ว ไม่มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนด้านโครงสร้างก็ให้พิจารณาในอีก 3 ด้านที่เหลือว่าต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างไร ต่อไป

9. อยากทราบความเชื่อมโยงในการทำ bubble และ business model และ bubble ได้มาจากทุก ภารกิจของกรมใช่หรือไม่

**ตอบ** business model คือ การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนา (How to) ของบทบาทภารกิจหลักที่ เปลี่ยนไปของแต่ละ bubble ทั้งนี้ ขนาดใหญ่-เล็กของ bubble คือ จำนวนอัตรากำลังของคนที่ รับผิดชอบในภารกิจนั้น ๆ

10. Business model ต้องครอบคลุมทุก bubble ที่อยู่ในตาราง port folio ใช่หรือไม่

**ตอบ** ใช่

11. การจะวิเคราะห์ภาพกระทรวงได้ กรมต้องวิเคราะห์แบบฟอร์ม 1.4.2 และ 1.5 มาก่อนใช่หรือไม่ หรือมีแบบฟอร์มใดอีกบ้าง

**ตอบ** ใช่ ในการวิเคราะห์ภาพกระทรวงในหัวข้อ 1.4.2 จะเกิดจากที่กรมต้องทำการวิเคราะห์ Portfolio Analysis ของแต่ละกรมก่อน จึงจะนำมาสรุปเป็นหัวข้อ 1.4.2 ระดับกระทรวง สำหรับแบบฟอร์ม 1.4.3 จะเป็นผลจากการวิเคราะห์ในหัวข้อ 1.4.2 + ผลการวิเคราะห์ของกรมในหัวข้อ 2.2.1 และแบบฟอร์ม 1.5 เป็นการสรุปข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงของทุกกรมในกระทรวง (เกิดจากการรวมของแบบฟอร์ม 2.2.3 ของกรม)

12. คำถามจากกรมวิทยาศาสตร์บริการ

12.1 เนื่องจากสภาพปฏิรูปมีความเห็นให้กรมวิทยาศาสตร์บริการเป็น PO ดังนั้นยังต้องส่งแบบฟอร์มการวิเคราะห์การปฏิรูปองค์กรหรือไม่

**ตอบ** ยังคงต้องดำเนินการ ซึ่งส่วนราชการอาจจะนำมาสู่ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนด้านโครงสร้างจากส่วนราชการไปเป็นองค์การมหาชน หรือกรณีหากวิเคราะห์แล้วภารกิจของกรมวิทยาศาสตร์บริการยังมีความจำเป็นที่ต้องเป็นส่วนราชการก็ควรมีการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กรต่อไป

12.2 ต้องเอาหน่วย PO มาวิเคราะห์ด้วยหรือไม่

**ตอบ** ไม่ต้องนำหน่วย PO มาวิเคราะห์ด้วย

12.3 การทำแผนปฏิรูปองค์กร ถือเป็นขอโครงสร้างเลยใช่หรือไม่

**ตอบ** ไม่ใช่ หากกรมจะขอโครงสร้าง ทางกรมจะต้องทำเรื่องเข้ามายังสำนักงาน ก.พ.ร. ตาม ว.13/2550 ตามปกติ (ตอบคำถาม checklist 10 ข้อ)

12.4 ต้องเลือกวิเคราะห์แค่ 5 ภารกิจ ใช่หรือไม่

**ตอบ** ใช่ ให้กรมเลือกและจัดลำดับความสำคัญในการนำภารกิจมาวิเคราะห์เพียง 5 ภารกิจที่เป็นงานหลัก (Core Function) เท่านั้น

## 12.5 การทำครั้งนี้ เพื่อตอบโจทย์ ม.44 ใช่หรือไม่

**ตอบ** ไม่ใช่ การดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์การเป็นไปตามข้อสั่งการนายกรัฐมนตรีในที่ประชุมระดับหัวหน้าส่วนราชการ เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2560 ที่ให้ทุกส่วนราชการเร่งรัดการขับเคลื่อนการปฏิรูปองค์การ เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีการปฏิรูปไปสู่ระบบราชการ 4.0 สำหรับการนำมากำหนดเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (ม.44) นั้น เป็นเพียงกลไกที่สำนักงาน ก.พ.ร. นำมาใช้เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนและใช้ในการติดตามการดำเนินการภาพรวมของเรื่องดังกล่าวต่อไป ถึงเรื่องนี้จะไม่ได้ถูกกำหนดใน ม.44 ทุกส่วนราชการจะต้องดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์การตามข้อสั่งการนายกรัฐมนตรีอยู่แล้ว

-----