

ประเด็นคำถาม-คำตอบ แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์การ
จากการจัดประชุมคลินิกให้คำปรึกษากลุ่มกระทรวงด้านสังคม
เมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2560

1. เมื่อวิเคราะห์ภารกิจตามแผนปฏิรูปองค์การแล้ว หากต้องการนำภารกิจที่เกี่ยวข้องในแต่ละกรม มาจัดตั้งเป็นกรมใหม่ จำเป็นต้องเสนอในหัวข้อใด ไซ้ข้อ 1.5 ไซ้หรือไม่
ตอบ ให้เสนอในแบบฟอร์ม 1.5 ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม ในส่วนประเด็นการปรับปรุงโครงสร้าง
2. ในการวิเคราะห์ภาพรวมของกระทรวง กระทรวงที่มีรัฐวิสาหกิจ และองค์การมหาชน ต้องนำหน่วยงาน เหล่านี้มาร่วมวิเคราะห์ด้วยหรือไม่
ตอบ ไม่ต้องนำหน่วยงานที่เป็นรัฐวิสาหกิจ และองค์การมหาชนมาวิเคราะห์ด้วย
3. การวิเคราะห์ภารกิจหลักของส่วนราชการนั้นให้นำภารกิจมาจากกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการไซ้หรือไม่
ตอบ ไซ้
4. การทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) รอบการประเมินที่ 2 มีแบบฟอร์มหรือไม่
ตอบ ส่วนราชการสามารถนำ slide หน้า 55 เป็นตัวอย่างในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ได้
5. การจัดทำ Transformation Plan เฉพาะเรื่องการบริการประชาชนไซ้หรือไม่
ตอบ ไม่ใช่ ในข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงในแผนปฏิรูปองค์การ ส่วนราชการจะต้องวิเคราะห์ให้ครอบคลุม ทั้งด้านโครงสร้าง ด้านกระบวนการทำงาน ด้านกฎหมาย และด้านบุคลากรด้วย และหากมีด้านอื่นๆ ก็สามารถระบุเพิ่มเติมในข้อเสนอการปรับเปลี่ยนได้ แต่ผลจากการวิเคราะห์แล้วอาจจะมีข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไม่ครบทุกด้านก็เป็นได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทของส่วนราชการ
6. การปรับโครงสร้างตามกรอบ Transformation Plan ต้องผ่านกระบวนการตามหนังสือเวียน การจัดตั้งส่วนราชการ ว18/2549 (ขั้นตอนการเสนอร่างกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการภายในกรม) และ ว13/2550 (การชักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนการจัดตั้งหน่วยงานของรัฐ) ไซ้หรือไม่ หรือ วิเคราะห์ใน Transformation Plan ก็จบแล้ว
ตอบ ในการจัดทำ Transformation Plan ส่วนราชการยังไม่ต้องดำเนินการตามขั้นตอนหนังสือเวียน ว13/2550 หรือ ว18/2549 แต่จะเป็นเพียงข้อเสนอในการปฏิรูปองค์การ หากผลจากการวิเคราะห์ตาม แผนปฏิรูปองค์การแล้ว ส่วนราชการมีความจำเป็นต้องจัดตั้งส่วนราชการขึ้นมาใหม่เพื่อรองรับกับภารกิจ ที่มีความสำคัญและสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้ ส่วนราชการต้องดำเนินการตามขั้นตอน การจัดตั้งส่วนราชการตามหนังสือเวียนสำนักงาน ก.พ.ร. ว13/2550 เรื่อง การชักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับ ขั้นตอนการจัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือ ว18/2549 มาอีกครั้งหนึ่ง

7. ข้อเสนอการปรับโครงสร้างส่วนราชการที่จะเสนอภายใต้แผนปฏิรูปองค์การฉบับนี้ ยังคงต้องดำเนินการตามขั้นตอน ว13/2550 (การชักชวนความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนการจัดตั้งหน่วยงานของรัฐ) และ ว18/2549 (ขั้นตอนการเสนอร่างกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการภายในกรม) ตามปกติใช่หรือไม่ และหากมีกรมที่จะเสนอขอปรับโครงสร้างในภายหลัง และไม่ได้ปรากฏในแผนนี้แต่แรก ยังสามารถขอปรับโครงสร้างได้ใช่หรือไม่

ตอบ การขอปรับโครงสร้างที่จะเสนอภายใต้แผนปฏิรูปฉบับนี้ ยังคงต้องดำเนินการตามขั้นตอนหนังสือเวียนสำนักงาน ก.พ.ร. ว13/2550 หรือ ว18/2549 ตามปกติ รวมถึงกรณีที่จะขอปรับโครงสร้างในภายหลัง และไม่ได้ปรากฏในแผนนี้แต่แรก ก็สามารถขอปรับโครงสร้างได้ โดยให้ดำเนินการตามขั้นตอน ว13/2550 และ ว18/2549 ตามปกติเช่นกัน

8. กรณีการจัดทำแผนปฏิรูปองค์การและต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการนั้น จำเป็นต้องผ่านผู้ทรงคุณวุฒิอนุมัติแผนก่อน แล้วจึงนำเข้าคณะกรรมการแบ่งส่วนราชการของกรมตามขั้นตอนการแบ่งส่วนราชการ หรือต้องผ่านคณะกรรมการแบ่งส่วนราชการตามขั้นตอนก่อน หรือข้ามไปไม่ต้องทำตามขั้นตอนนี้อีก

ตอบ ในการจัดทำแผนปฏิรูปองค์การและการขอปรับโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ เป็นคนละส่วนกัน ดังนั้นหากส่วนราชการมีความประสงค์จะจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมารองรับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและต้องการให้คำขอนั้นเห็นผลเร็ว ส่วนราชการจะต้องดำเนินการตามหนังสือเวียนสำนักงาน ก.พ.ร. ว13/2550 เรื่องการชักชวนความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนการจัดตั้งหน่วยงานของรัฐ แยกมาต่างหาก อีกประการคือการจัดทำแผนปฏิรูปองค์การนั้นส่วนราชการอาจจะตั้งคณะกรรมการหรือผู้ทรงคุณวุฒิขึ้นมาช่วยพิจารณาก็ได้ แต่แผนปฏิรูปองค์การดังกล่าวไม่ต้องนำเข้าคณะกรรมการแบ่งส่วนราชการของกรมตามขั้นตอนในหนังสือเวียนสำนักงาน ก.พ.ร. ว18/2549

9. แบบฟอร์ม 3.3 ตามตัวอย่าง บุคลากรระดับระดับอธิบดี/ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญอยู่ตรงไหนของโครงสร้างและอัตรากำลัง

ตอบ สามารถเพิ่มเติมได้ โดยตำแหน่งอธิบดีอยู่ในกล่องชื่อกรม และตำแหน่งรองอธิบดี/ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ ระบุอยู่ด้านล่างกล่องชื่อกรมดังกล่าว

10. ขอคำยืนยันกรณีกรมที่อยู่ในสังกัดกระทรวงต้องดำเนินการตามข้อ 1.4.2 Portfolio Analysis และ 1.4.3 Business model แม้ว่าระดับกรมไม่ต้องส่งข้อ 1.4.2 Portfolio Analysis และ 1.4.3 Business model ไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. ใช่หรือไม่

ตอบ ทุกส่วนราชการในสังกัดกระทรวงเดียวกันต้องร่วมกันวิเคราะห์ภาพรวมของกระทรวงเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลสำหรับกรอกลงในแบบฟอร์ม 1.4.2 Portfolio Analysis และ 1.4.3 Business model

11. ขอทราบนโยบายว่าเมื่อเสนอในการปรับแล้ว หากต้องเพิ่มภารกิจ ทางสำนักงาน ก.พ. มีนโยบายในการเพิ่มคนให้หรือไม่

ตอบ การขอเพิ่มอัตรากำลังให้นำไปเสนอคณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) พิจารณาว่าสมควรกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่หรือไม่

12. ถ้าต้องการทำให้ได้รวดเร็ว ควรมีการ 1) ให้มีการวิจัยเบื้องต้น จะสามารถดำเนินการได้หรือไม่ โดยให้แต่ละมหาวิทยาลัยวิเคราะห์ร่วมกันกับแต่ละกระทรวง จะทำให้ประเทศดีขึ้นมาก และ 2) ใช้มาตรา 44 ดำเนินการอย่างรวดเร็ว จะทำได้หรือไม่

ตอบ

- 1) การให้มหาวิทยาลัยวิเคราะห์ร่วมกับกระทรวง อาจจะต้องใช้งบประมาณในการดำเนินการ
- 2) หากข้อเสนอตามแผนปฏิรูปองค์การมีความจำเป็นต้องใช้มาตรา 44 ในการปรับปรุงการเปลี่ยนแปลงด้านใดๆ ก็ตาม เพื่อให้เกิดความรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ก็สามารถเสนอในแผนปฏิรูปองค์การให้พิจารณาได้

13. แผนปฏิรูปองค์การของกระทรวงศึกษาธิการ ต้องเสนอคณะกรรมการอิสระที่จัดตั้งตามรัฐธรรมนูญ มาตรา 261 ให้ความเห็นชอบด้วยหรือไม่

ตอบ ไม่จำเป็น แต่ควรนำแนวทางการปฏิรูปด้านการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนปฏิรูปองค์การด้วย

14. แนวทางการวิเคราะห์ Portfolio ในแบบฟอร์ม 1.4.2 วิเคราะห์อัตรากำลัง As Is และ To Be ใช่หรือไม่ ดังนั้น จำนวนอัตรากำลัง ต้องวิเคราะห์จาก Full Time Equivalent (FTE) ใช่หรือไม่

ตอบ แนวทางการวิเคราะห์ Portfolio เป็นภาพของ As Is โดยเป็นผลจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และขีดความสามารถภายในขององค์การ แล้วนำมากำหนดเป็น portfolio (bubble) เพื่อจะนำไปวิเคราะห์เป็นข้อเสนอองค์การในภาพรวมต่อว่าองค์การควรจะพัฒนาอะไร อย่างไร ต่อไป สำหรับจำนวนอัตรากำลัง คำนวณจากอัตรากำลังของข้าราชการ + 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 หลักเกณฑ์และเงื่อนไขการกำหนดตำแหน่ง)

สำหรับการวิเคราะห์อัตรากำลังในส่วน To Be ส่วนราชการอาจใช้แนวทางวิเคราะห์ FTE เพื่อนำมาสู่ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและอัตรากำลังที่จะรองรับบทบาทภารกิจใหม่ในอนาคต ตามแบบฟอร์ม 2.2.2 ได้

15. การจัดทำแผนปฏิรูปองค์การ จำเป็นต้องจัดตั้งหน่วยงานภายในเพื่อรับผิดชอบ หรือไม่

ตอบ ไม่จำเป็น เนื่องจากทุกส่วนราชการมีกลุ่มพัฒนาระบบบริหารที่ทำหน้าที่ขับเคลื่อนการปฏิรูปองค์การอยู่แล้ว

16. การวิเคราะห์บทบาทหน้าที่และภารกิจตามกฎหมาย หรือบทบาทภารกิจที่กำหนดเองโดยกระทรวง และกรม ใช่หรือไม่

ตอบ การวิเคราะห์บทบาทภารกิจ เป็นการวิเคราะห์งานที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการนั้น และเป็นงานที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ

17. หลักคิดในการกำหนดงานที่สำคัญให้พิจารณาจากอะไรบ้าง (Business Model)

ตอบ ในการวิเคราะห์ภารกิจหลักที่สำคัญ พิจารณาจาก 5 ภารกิจหลักที่สะท้อนอำนาจหน้าที่ของกรมได้ (เหมือนหลัก 80:20 ของพาเรโตที่เลือกเพียง 20 แต่สะท้อนการทำงานภาพรวมของกรมได้)

18. หลักคิดในการกำหนดภารกิจหลัก ภารกิจรอง มีอะไรบ้าง

ตอบ ภารกิจหลัก ถือเป็นงานตามกฎหมาย/นโยบาย หรืองานที่หากไม่ดำเนินการจะทำให้ส่วนราชการนั้นไม่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง สำหรับภารกิจรองเป็นงานสนับสนุนทางวิชาการ หรืองานสนับสนุนทางบริหารจัดการ

19. สำนักงานปลัดกระทรวงจะกำหนดภารกิจหลัก โดยสงสัยว่าในภารกิจศูนย์ IT ส่งผลผลิตไปนอก

สำนักงานปลัดกระทรวง คือไปตามจังหวัด จะนับเป็นภารกิจหลักได้หรือไม่ รวมทั้ง งานประชาสัมพันธ์ด้วย ในภาพกระทรวงจะเป็นงานหลักหรืองานสนับสนุน

ตอบ งานศูนย์ IT และงานประชาสัมพันธ์ ของสำนักงานปลัดกระทรวง ถือว่าเป็นภารกิจรอง (Non-core-function) โดยเป็นงานให้การสนับสนุนทางวิชาการ (Technical Support)

20. การจัดทำแผนปฏิรูปองค์การของส่วนราชการ จะมีประโยชน์อย่างไร หากใช้เวลาในการวิเคราะห์

วางแผน 1 ปี เมื่อขึ้นปีที่ 2 บริบทแวดล้อมต่างๆ เปลี่ยนไป แผนนี้จะมีสภาพบังคับอยู่หรือไม่

ตอบ การจัดทำแผนปฏิรูปองค์การมีวัตถุประสงค์เพื่อรองรับการเปลี่ยนในอนาคตที่จะมากระทบกับภารกิจของหน่วยงาน จึงมีความจำเป็นที่จะต้อง Transform องค์การเพื่อรองรับ แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ส่วนราชการสามารถเสนอขอทบทวนแผนปฏิรูปองค์การเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

สำนักงาน ก.พ.ร. ควรจัดให้มีการอบรมหลักสูตร Value Proposition Design และมีตัวอย่างกรณีศึกษาของต่างประเทศและนำมาเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ของสำนักงาน ก.พ.ร.
