



การวิเคราะห์ค่างานและข้อเสนอ การปรับปรุงโครงสร้างภายใน ของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

(เพื่อรองรับมติ ครม. เมื่อวันที่ 11 สิงหาคม 2569
ด้านการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ)

จัดทำโดย
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

สารบัญ

๑. ที่มาและความจำเป็นเชิงนโยบาย	๑
๒. สภาพปัญหาและจุดอ่อนเชิงโครงสร้างที่ตรวจพบ (Key Findings).....	๑
๓. ข้อเสนอรูปแบบโครงสร้างใหม่: ควบรวม ๑๔ หน่วยงาน สู่ “๘ เสาหลัก” (The ๘-Pillar Model)	๑
๔. แผนปฏิบัติการขับเคลื่อน (Transformation Roadmap)	๒
การวิเคราะห์ค่างานของหน่วยงานภายในของ ส.ป.ก. จากการทำ OS Matrix.....	๓
๑. สำนักบริหารกลาง	๓
๒. กองการเจ้าหน้าที่	๖
๓. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	๙
๔. สำนักกฎหมาย	๑๒
๕. สำนักจัดการปฏิรูปที่ดิน	๑๕
๖. สำนักจัดการแผนที่และสารบบที่ดิน.....	๑๘
๗. สำนักบริหารกองทุน	๒๑
๘. สำนักพัฒนาพื้นที่ปฏิรูปที่ดิน	๒๕
๙. สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี.....	๒๙
๑๐. สำนักวิชาการและแผนงาน	๓๒
๑๑. กองประสานงานโครงการพระราชดำริและโครงการพิเศษ	๓๕
๑๒. ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพเสริมนอกภาคการเกษตร	๓๘
๑๓. ศูนย์ตรวจสอบและรับรองมาตรฐานสินค้าเกษตรในเขตปฏิรูปที่ดิน	๔๑
๑๔. กลุ่มตรวจสอบภายใน	๔๔
๑๕. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	๔๗
ข้อเสนอแนะต่อผู้บริหาร.....	๕๐
๑. หลักการสำคัญในการปรับองค์การ.....	๕๐
๒. Roadmap การปรับโครงสร้างและกำลังคน	๕๑
๓. แนวทางการลดขนาดโครงสร้างและกำลังคน	๕๒
๔. เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่เสนอ.....	๕๒

๕. ข้อเสนอเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร.....	๕๓
ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์	๕๔
๑. ผลกระทบของมติ ครม. ๑๑ สิงหาคม ๒๕๖๙ ต่อ ส.ป.ก.	๕๔
๒. ข้อเสนอการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ส.ป.ก. (The Structural Transformation Model)	๕๕
๓. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการกำลังคนตามมติ ครม. (Workforce Strategy).....	๖๑
๔. แผนงานเร่งด่วนและข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย (Action Plan).....	๖๒
ข้อเสนอวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์: การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management).....	๖๓
ขับเคลื่อนและกลไกการโครงสร้าง ส.ป.ก.	

บทสรุปผู้บริหาร

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.) สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (ส.ป.ก.) ได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ภารกิจ โครงสร้าง ค่างาน ภาระงาน และอัตรากำลัง ของหน่วยงานส่วนกลาง โดยใช้ OS Matrix ปี ๒๕๖๔ เป็นเครื่องมือสำคัญในการประเมิน เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารกำลังคน ภาครัฐตามมติ ครม. เมื่อวันที่ ๑๑ สิงหาคม ๒๕๖๔ ซึ่งมีมาตรการสำคัญ ได้แก่ การตรึงกำลังคน การไม่ขออัตรารับราชการตั้งใหม่ การทยอยยุบเลิกตำแหน่งสายงานสนับสนุนที่เกะเขี่ยน และการลดกรอบอัตรากำลังในระยะต่อไป

ผลการวิเคราะห์พบว่า โครงสร้างส่วนกลางของ ส.ป.ก. ยังมีลักษณะการแบ่งหน่วยงานและกลุ่มงานย่อยค่อนข้างมาก บางภารกิจมีความซ้ำซ้อนหรือเชื่อมโยงกันแต่แยกการบริหารออกจากกัน ส่งผลให้เกิดภาระด้านการบริหารและการประสานงาน ขณะเดียวกันพบตำแหน่งว่างสะสมในบางสายงานที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลัก สวนทางกับความจำเป็นในการใช้บุคลากรในงานด้านข้อมูลที่ดิน การสำรวจ และการดำเนินงานที่ต้องใช้ทักษะเฉพาะ จึงจำเป็นต้องบริหารกำลังคนโดยพิจารณาจาก ภาระงานและคุณค่าของงาน มากกว่าจำนวนตำแหน่งเพียงอย่างเดียว

รายงานจึงเสนอให้ ส.ป.ก. ปรับสู่ “องค์กรขนาดเหมาะสม (Right-sized Organization)” ที่มีโครงสร้างกระชับ คล่องตัว ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และขับเคลื่อนด้วยดิจิทัล โดย ไม่มุ่งลดจำนวนบุคลากรเป็นเป้าหมายโดยตรง แต่ให้ลดความซ้ำซ้อนของภารกิจ ลดชั้นการบังคับบัญชา รวมภารกิจที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน และนำระบบดิจิทัลมาใช้ทดแทนงานธุรการและงานที่ทำซ้ำ โดยแนวทางสำคัญในการปรับองค์กรประกอบด้วย One Function – One Owner กำหนดเจ้าภาพหลักของแต่ละภารกิจให้ชัดเจน การจัดโครงสร้างตามภารกิจและกระบวนการสร้างคุณค่า (Value Chain) การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน (Right Size – Right Skill – Right Job) และการใช้ Digital First เพื่อลดงานซ้ำและสนับสนุนการบริหารด้วยข้อมูล

ในเชิงโครงสร้าง รายงานเสนอแนวคิด “๑๔ หน่วยงาน สู่ ๘ เสาหลัก (The ๘-Pillar Model)” โดยมุ่งรวมภารกิจที่มีความเชื่อมโยงกัน จัดตั้งระบบบริการร่วม (Shared Services) และลดความซ้ำซ้อนของงาน เพื่อก้าวสู่ Lean and Smart ALRO ทั้งนี้ แนวคิดดังกล่าวควรนำไปใช้เป็น กรอบสำหรับการพิจารณาและออกแบบโครงสร้างเป้าหมาย โดยคำนึงถึงภารกิจในอนาคตและความเหมาะสมในการบริหารจริง

แนวทางดำเนินการระยะต่อไปควรกำหนดเป็น Roadmap การปรับโครงสร้างและการบริหารกำลังคน ส.ป.ก. ระยะ ๑๐ ปี แบ่งเป็น ๔ ขั้นตอน ได้แก่ ระยะ ๑ ปี จัดทำฐานข้อมูลภารกิจและกำลังคนให้เป็นปัจจุบันและหยุดการขยายโครงสร้างที่ไม่จำเป็น ระยะ ๓ ปี รวมกลุ่มงานที่ซ้ำซ้อน จัดตั้งระบบบริการร่วม (Shared Services) นำ Digital Workflow และ Dashboard มาใช้แทนการรายงานซ้ำซ้อน พร้อมเกลี่ยบุคลากรสู่งานหลัก ระยะ ๕ ปี มุ่งสู่ Lean and Digital Organization โดยนำ AI และระบบอัตโนมัติมาทดแทนงานปริมาณมากที่ทำซ้ำ ควบคู่กับการวางแผนกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์ และ ระยะ ๑๐ ปี ยกย่องสู่ “องค์กรขนาดเหมาะสมและยั่งยืน (Future-ready Organization)” ที่มีความคล่องตัวสูง ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและเทคโนโลยี ปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การลดขนาดองค์กรเป็น “ผลลัพธ์จากการออกแบบงานและโครงสร้างที่เหมาะสม” มิใช่เพียงการลดจำนวนคน โดยมุ่งสู่เป้าหมายการเป็นองค์กรขนาดเหมาะสม (Right-sized Organization)

๑. ที่มาและความจำเป็นเชิงนโยบาย

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภารกิจ ค่างาน และอัตรากำลังผ่าน OS Matrix ปี ๒๕๖๙ ของหน่วยงาน ส่วนกลาง ส.ป.ก. ทั้ง ๑๔ หน่วยงาน พบความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องปรับโครงสร้างเพื่อรองรับ มติ ครม. ๑๑ ส.ค. ๒๕๖๙ ซึ่งกำหนดให้ (๑) ตรึงกำลังคน ๖ ปี งดขออัตราข้าราชการตั้งใหม่, (๒) ทอยยุบเลิกตำแหน่งใน ๑๑ สายงานสนับสนุนที่เกษียณตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๗๐, (๓) ลดกรอบอัตรากำลังข้าราชการรวมลงร้อยละ ๑๕ ภายในปี ๒๕๗๕, และ (๔) ลดหน่วยงานส่วนกลางในภูมิภาคลงร้อยละ ๑๐

๒. สภาพปัญหาและจุดอ่อนเชิงโครงสร้างที่ตรวจพบ (Key Findings)

๑) การแตกซอยหน่วยงานย่อยและเกิดการทำงานแบบไซโล (Silo and Micro-units): หลายสำนัก แยกหน่วยงานย่อยถึง ๗-๑๒ กลุ่มงาน ทำให้กระบวนการในห่วงโซ่คุณค่าเดียวกันขาดความต่อเนื่อง เช่น แยกงานการเงิน-คลังออกเป็น ๖ กลุ่มงาน, แยกงานที่ดินรัฐและเอกชน, แยกงานแผนที่ ภาพถ่าย ดาวเทียม และสารบบที่ดินออกจากกันจนเกิดขั้นตอนและเอกสารต่างท่อ

๒) ปัญหา “งานธุรการเงา” และตัวชี้วัดไม่สะท้อนผลสัมฤทธิ์: ข้าราชการสายวิชาการหลักต้องสูญเสีย ค่างานร้อยละ ๒๐-๕๐ ไปกับงานธุรการ สารบรรณ และจัดซื้อพัสดุประจำกลุ่ม อีกทั้งการกำหนดตัวชี้วัด ยังเน้นนับจำนวนกิจกรรมย่อย (มากถึง ๓๐-๔๔ ข้อ) แทนที่จะมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Outcome-based KPIs)

๓) วิกฤตตำแหน่งว่างสะสมและความเสี่ยงจากการพึ่งพาแรงงานภายนอก: สายงานวิชาชีพหลัก (วิศวกร, ช่างสำรวจ, นิติกร) มีตำแหน่งว่างสะสมสูง สวนทางกับการพึ่งพานักงานจ้างเหมาบริการใน ภารกิจหลักด้านข้อมูลที่ดินและระวางแผนที่ One Map เกินกว่าร้อยละ ๔๐-๖๐

๓. ข้อเสนอรูปแบบโครงสร้างใหม่: ควบรวม ๑๔ หน่วยงาน สู่ “๘ เสาหลัก” (The ๘-Pillar Model)

เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่กระชับและขับเคลื่อนด้วยระบบดิจิทัล (Lean and Smart ALRO) จึงเสนอปรับปรุง โครงสร้างส่วนกลางโดยควบรวม ๑๔ หน่วยงานเดิม ให้เหลือ ๘ สำนักหลัก (๘ เสาหลัก) และ ๒ หน่วยงานขึ้นตรง ต่อเลขาธิการ ส.ป.ก. เพื่อปรับปรุงกฎกระทรวง ดังนี้

หน่วยงานขึ้นตรงต่อเลขาธิการ ส.ป.ก. (๒ หน่วยงาน)

๑) กลุ่มตรวจสอบภายใน (กตณ.): ดำเนินงานตรวจสอบเชิงรุก ทั้งด้านการเงิน การคลัง การตรวจสอบ ระบบสารสนเทศ (IT Audit) และการตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของโครงการ (Performance Audit) เพื่อ กำกับดูแลธรรมาภิบาลองค์กร

๒) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.): ทำหน้าที่เป็น Change Agent ขับเคลื่อนนวัตกรรมบริการ การ พัฒนาระบบราชการสู่ PMQA ๔.๐ และการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

หน่วยงานหลัก (๘ เสาหลัก)

๑) สำนักอำนวยการและบริการร่วมดิจิทัล ควบรวมฝ่ายบริหารทั่วไป ยานพาหนะ และงาน ประชาสัมพันธ์/สื่อสารองค์กร (กปผ. + กศน.) ของ สบก. จัดตั้งเป็นศูนย์บริการร่วม (Administrative Shared Services Center) รับผิดชอบงานธุรการ สารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ และงานพัสดุแทนทุกสำนัก

๒) สำนักบริหารการเงินและกองทุนปฏิรูปที่ดิน ควบรวมงานด้านการเงิน การคลัง งบประมาณ และ บัญชีของ สบก. เข้ากับสำนักบริหารกองทุน (สบท.) ยุบเลิกสายงานคลังที่ซ้ำซ้อนจาก ๘ เหลือ ๔ กลุ่มงาน หลัก เชื่อมโยงระบบเบิกจ่ายและบริหารสินเชื่อแบบ One-Stop

๓) **สำนักกฎหมายและคุ้มครองสิทธิเกษตรกร** ปรับบทบาทสำนักกฎหมาย (สกม. เดิม) ควบรวมภารกิจ เหลือ ๔ กลุ่มงานหลัก ดูแลงานคดี บังคับคดี นิติกรรมสัญญา และการระงับข้อพิพาท/อุทธรณ์ ควบคู่กับการคุ้มครองสิทธิในที่ดินทำกินของเกษตรกร

๔) **สำนักยุทธศาสตร์และเทคโนโลยีดิจิทัล** บูรณาการงานนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนงาน ของสำนักวิชาการและแผนงาน (สวผ.) เข้ากับงานโครงสร้างพื้นฐานระบบดิจิทัล/สถาปัตยกรรมข้อมูลและความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ของศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ศทส.) เพื่อเป็นศูนย์กลางมันสมอง (Think Tank) และขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูล (Data Intelligence)

๕) **สำนักบริหารจัดการที่ดินและโฉนดเพื่อการเกษตร** ควบรวมสำนักจัดการปฏิรูปที่ดิน (สจก.) เข้ากับงานทะเบียนและสารบบที่ดินของสำนักจัดการแผนที่และสารบบที่ดิน (สผส.) ให้บริการบริหารสิทธิการเข้าทำประโยชน์และการยกระดับ ส.ป.ก. ๔-๐๑ สู่โฉนดเพื่อการเกษตรแบบเบ็ดเสร็จ

๖) **สำนักเทคโนโลยีสำรวจและทำแผนที่ (สำนักเทคโนโลยีสำรวจและภูมิสารสนเทศ)** ควบรวมงานรังวัดโครงข่ายดาวเทียม RTK GNSS Network และงานแผนที่ภาพถ่ายของ สผส. เข้ากับงานระบบภูมิสารสนเทศ (GIS) และการรับรู้ระยะไกล (Remote Sensing) ของ ศทส. จัดตั้งเป็นคลังข้อมูลเชิงพื้นที่หนึ่งเดียวของกรม (One Spatial Data Platform)

๗) **สำนักวิศวกรรมโครงสร้างพื้นฐาน** ปรับบทบาทสำนักพัฒนาพื้นที่ปฏิรูปที่ดิน (สพป. เดิม) ให้มุ่งเน้นภารกิจด้านวิศวกรรมโยธาและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเชิงกายภาพเต็มรูปแบบ ทั้งการสำรวจออกแบบ และควบคุมงานก่อสร้างแหล่งน้ำ ระบบกระจายน้ำ และเส้นทางคมนาคมในเขตปฏิรูปที่ดิน

๘) **สำนักส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกรรายย่อย** บูรณาการงานส่งเสริมเกษตรกรและธุรกิจชุมชน (สพท. เดิม) รวมไปถึงกองประสานงานโครงการพระราชดำริและโครงการพิเศษ (กปร.) , ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพเสริมนอกภาคการเกษตร (ศพส.) เข้าด้วยกันเพื่อขับเคลื่อน Smart Farmer และเศรษฐกิจชุมชนครบวงจร พร้อมทั้งรองรับภารกิจของศูนย์ตรวจสอบและรับรองมาตรฐานสินค้าเกษตรในเขตปฏิรูปที่ดิน (ศรม.) ภายใต้ระบบฉกัณการันการันที่เข้มงวด (Ring-fenced Firewall Model) เพื่อแยกขาดระหว่าง ผู้ส่งเสริมการผลิต (Coach) และ ผู้ตรวจรับรองมาตรฐาน (Auditor) ตามมาตรฐานสากล ISO/IEC ๑๗๐๖๕ เพื่อป้องกันการขัดกันของผลประโยชน์ (Conflict of Interest)

๔. แผนปฏิบัติการขับเคลื่อน (Transformation Roadmap)

จัดตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปโครงสร้างและอัตรากำลัง ส.ป.ก. โดยมี เลขาธิการ ส.ป.ก. เป็นประธาน และ กพร. เป็นฝ่ายเลขานุการ ดำเนินการผ่าน ๔ ระยะ:

ระยะที่ ๑ (ต.ค. ๒๕๖๙) จัดทำฐานข้อมูล ๑๑ สายงานสนับสนุนที่จะเกษียณอายุ (๒๕๗๐-๒๕๗๕) และยุบเลิกตำแหน่งว่างที่ไม่จำเป็นเพื่อนำไปคิดเป็นสัดส่วนลดกำลังคนร้อยละ ๑๕ (กองการเจ้าหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการ)

ระยะที่ ๒ (พ.ย. ๒๕๖๙ – มี.ค. ๒๕๗๐) ยกร่างกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการใหม่ตามโมเดล ๘ เสาหลัก เสนอสำนักงาน ก.พ.ร. และเกลี่ยตำแหน่งว่างรองรับงานวิชาการแกนหลัก (กลุ่มพัฒนาระบบบริหารเป็นฝ่ายเลขานุการ)

ระยะที่ ๓ (เม.ย. – ก.ย. ๒๕๗๐) ปรับกระบวนการงานสู่ Digital Workflow ร้อยละ ๑๐๐ (e-Document, Smart Land Services) เพื่อทดแทนแรงงานธุรการที่ทยอยเกษียณ

ระยะที่ ๔ (๒๕๗๑ – ๒๕๗๕) ติดตามประเมินผลการลดกำลังคนตามเป้าหมายร้อยละ ๑๕ และลดขนาดหน่วยงานส่วนกลางในภูมิภาค ร้อยละ ๑๐ ควบคู่กับการรักษาระดับผลสัมฤทธิ์ตามเกณฑ์ PMQA ๔.๐

การวิเคราะห์ค่าจ้างของหน่วยงานภายในของ ส.ป.ก. จากการทำ OS Matrix

๑. สำนักบริหารกลาง

จากการวิเคราะห์ข้อมูล OS Matrix (Owner – Supporter Matrix) ของ สำนักบริหารกลาง (สบก.) ในปีงบประมาณ ๒๕๖๙ ตามกรอบหลักเกณฑ์การประเมินค่าจ้างและโครงสร้างองค์กรภาครัฐของ สำนักงาน ก.พ. และ สำนักงาน ก.พ.ร. มีผลการวิเคราะห์เชิงลึกและข้อเสนอแนะดังนี้

๑. ข้อมูลการสำรวจจำนวนบุคลากรปฏิบัติงานจริง

หน่วยงานภายใน	บุคลากร (ข้าราชการ/พนักงานราชการ/ลูกจ้าง)
ฝ่ายบริหารทั่วไป (ฝทป.)	๑๓ ราย
กลุ่มตรวจและประสานราชการ (กตก.)	๑๐ ราย
กลุ่มประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ (กปผ.)	๑๒ ราย
กลุ่มยานพาหนะสถานที่และสื่อสาร (กยส.)	๕ ราย
กลุ่มศิลป์และนิทรรศการ (กศน.)	๘ ราย
กลุ่มพัฒนาระบบงานคลัง (กพค.)	๔ ราย
กลุ่มงบประมาณ (กงบ.)	๙ ราย
กลุ่มการเงิน (กกง.)	๙ ราย
กลุ่มบัญชี (กบช.)	๙ ราย
กลุ่มบริหารงานพัสดุ (กบพ.)	๑๑ ราย
กลุ่มตรวจสอบใบสำคัญ (กตส.)	๘ ราย

ข้อมูล ณ วันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๙

๒. การวิเคราะห์ค่าจ้างและการกระจายภาระงาน (Job Value and Workload Analysis)

- การเกิดงานธุรการซ้อนกันในทุกกลุ่มงาน (Shadow Administration): เกือบทุกกลุ่มงานต้องแบ่งสัดส่วนค่าจ้างร้อยละ ๒๐-๕๐ให้กับงานธุรการ สารบรรณ และจัดซื้อพัสดุประจำกลุ่ม สะท้อนว่าฝ่ายบริหารทั่วไปยังไม่ได้ทำหน้าที่เป็นจุดบริการร่วม (Shared Services) ทำให้เกิดความสูญเปล่าด้านทรัพยากรบุคคล

- บทบาท Owner (O) และ Supporter (S) ไม่สมดุล:

- กลุ่มการเงิน บัญชี และงบประมาณ มีการกระจายตัวชีวิตหลักแบบเฉลี่ยเท่ากัน (ร้อยละ ๒๐) โดยไม่สะท้อนระดับความยากและซับซ้อนของตำแหน่ง (Job Difficulty and Complexity)
- ผู้บริหารระดับกลุ่ม (ผอ.กลุ่ม) ถือค่าน้ำหนักในงานระดับปฏิบัติการหลายตัว แทนที่จะเน้นการกำกับเชิงยุทธศาสตร์และการตัดสินใจ

๓. การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร (Structural Assessment)

สำนักบริหารกลางมีหน่วยงานภายในถึง ๑๑ กลุ่ม/ฝ่าย และมีบุคลากรรวมกว่า ๙๘ ราย ซึ่งมีปัญหาเชิงโครงสร้างตามหลัก ก.พ.ร. ๓ มิติหลัก:

- การแตกซอยหน่วยงานสายการเงินและคลังละเอียดเกินไป (Extreme Silos) โดยมีหน่วยงานด้านการเงิน การคลัง และพัสดุถึง ๖ กลุ่มงาน (กพค., กงป., กกง., กบช., กบพ., กตส.) รวมกำลังพลกว่า ๕๐ ราย การแบ่งสายงานย่อยเช่นนี้สร้างรอยต่อกระบวนการ (Process Bottlenecks) และเพิ่มเอกสารส่งต่องานโดยไม่จำเป็น
- ความซ้ำซ้อนในการกิจส่งเสริมภาพลักษณ์และการสื่อสาร กลุ่มประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ (๑๒ ราย) และกลุ่มศิลปและนิทรรศการ (๘ ราย) มีภารกิจที่สามารถเกลี่ยและบูรณาการการทำงานร่วมกันได้
- ช่วงการควบคุมที่กว้างเกินไป (Over-extended Span of Control) ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลางต้องบังคับบัญชาสายตรงถึง ๑๑ หน่วยงาน ทำให้การประสานงานและการติดตามผลลัพธ์ขาดความคล่องตัว

๔. ข้อเสนอแนะการปรับโครงสร้างองค์กร (Proposed Reorganization Model)

เพื่อบูรณาการเป็นหน่วยงานสนับสนุนแบบกะทัดรัด คล่องตัว และขับเคลื่อนด้วยระบบดิจิทัล (Lean and Digital Back-Office) ควบรวม ๑๑ หน่วยงานให้เหลือ ๕ กลุ่มงานหลัก:

[สำนักบริหารกลาง (สบก.)]

- └── ๑. กลุ่มอำนวยการและบริการกลาง (ฝทป. + กยส. + งานธุรการกลาง)
- └── ๒. กลุ่มบริหารการเงินและยุทธศาสตร์งบประมาณ (กพค. + กงป. + กกง. + กบช. + กตส.)
- └── ๓. กลุ่มบริหารงานพัสดุและสินทรัพย์ (กบพ.)
- └── ๔. กลุ่มสื่อสารองค์กรและสร้างสรรค์สื่อนิทรรศการ (กปผ. + กศน.)
- └── ๕. กลุ่มตรวจและประสานราชการ (กตก.)

รายละเอียดการจัดกลุ่มภารกิจและค่างานใหม่

- **กลุ่มอำนวยการและบริการกลาง** รวมงานสารบรรณกลาง, อาคารสถานที่, ยานพาหนะ, สื่อสาร และ จัดตั้ง **Administrative Shared Service** รับผิดชอบงานธุรการให้ทุกกลุ่มงาน เพื่อดึงเวลาของ นักวิชาการกลับสู่ภารกิจหลัก
- **กลุ่มบริหารการเงินและยุทธศาสตร์งบประมาณ** รวมวงจรทางการเงินตั้งแต่การวางแผนงบประมาณ การ ตรวจสอบใบสำคัญ การเบิกจ่ายผ่านระบบ KTB Corporate Online และ New GFMS Thai จนถึง การ ปิดบัญชี เชื่อมโยงข้อมูลแบบ One-Stop Process ลดระยะเวลาการเบิกจ่าย
- **กลุ่มบริหารงานพัสดุและสินทรัพย์** มุ่งเน้นการจัดซื้อจัดจ้างเชิงรุก (e-Bidding, e-Market) การบริหาร สัญญา และการควบคุมทะเบียนสินทรัพย์ของกรม
- **กลุ่มสื่อสารองค์กรและสร้างสรรค์สื่ออิเล็กทรอนิกส์** รวมทีมนักประชาสัมพันธ์ กราฟิก และช่างศิลป์ เพื่อ ผลิตสื่อดิจิทัล มัลติมีเดีย และงานนิทรรศการทั้งแบบ On-site และ Online
- **กลุ่มตรวจและประสานราชการ** ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการและสนับสนุนข้อมูลการตรวจราชการของ ผู้ตรวจราชการกรมตามเดิม

การขับเคลื่อนโครงสร้างใหม่ควบคู่กับการนำระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์และเอกสารทางการเงินแบบ Digital Workflow มาใช้อย่างเต็มรูปแบบ จะช่วยลดความซ้ำซ้อนในการตรวจสอบเอกสาร ลดภาระงานธุรการลงได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๓๐ พร้อมทั้งยกระดับความชัดเจนของค่างานและตัวชี้วัดรายบุคคลให้ตรงตามมาตรฐานของ สำนักงาน ก.พ. และ ก.พ.ร. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. กองการเจ้าหน้าที่

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเมทริกซ์การกระจายหน้าที่และความรับผิดชอบ (OS Matrix : Owner – Supporter Matrix) ของ กองการเจ้าหน้าที่ (กกจ.) ตามหลักเกณฑ์การประเมินค่างานและการจัดโครงสร้างองค์ภาครัฐ ของ สำนักงาน ก.พ. และ สำนักงาน ก.พ.ร. มีผลการวิเคราะห์เชิงลึกและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงโครงสร้าง ดังนี้

๑. ข้อมูลการสำรวจจำนวนบุคลากรปฏิบัติงานจริง

หน่วยงานภายใน กกจ.	บุคลากร (ข้าราชการ/พนักงานราชการ/ลูกจ้าง)
ฝ่ายบริหารทั่วไป (ฝทป.)	๘ ตำแหน่ง (ว่าง ๑)
กลุ่มพัฒนาระบบงานโครงสร้างฯ	๑๐ ตำแหน่ง (ว่าง ๓)
กลุ่มสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง	๙ ตำแหน่ง (ว่าง ๒)
กลุ่มส่งเสริมคุณธรรมและงานวินัย	๘ ราย
กลุ่มข้อมูลประวัติบุคคลและบำเหน็จฯ	๗ ตำแหน่ง (ว่าง ๑)
กลุ่มสวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์	๘ ราย
กลุ่มยุทธศาสตร์และวิชาการฯ	๙ ตำแหน่ง (ว่าง ๓)
กลุ่มบริหารผลการปฏิบัติราชการฯ	๙ ราย

ข้อมูล ณ วันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๙

๒. การวิเคราะห์ค่างานและภาระงาน (Job Value and Workload Analysis)

๑. ปัญหาตำแหน่งว่างสะสม (Vacant Position Drag):

- กกจ. มีกรอบตำแหน่งใน OS Matrix รวม ๖๘ อัตรา แต่มีตำแหน่งว่างถึง ๑๒-๑๔ อัตรา (เกือบ ร้อยละ ๒๐) กระจายตัวอยู่ในกลุ่มสำคัญ เช่น กลุ่มพัฒนาระบบงานโครงสร้างฯ (ว่าง ๓-๔ ตำแหน่ง), กลุ่มสรรหาฯ (ว่าง ๒ ตำแหน่ง)
- ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานที่เหลืออยู่ต้องแบกรับภาระงานแบบกระจุกตัว และทำให้ค่างานรายบุคคล สูงเกินกรอบมาตรฐาน (Overloaded)

๒. การแตกตัวชีวิตย่อยมากเกินไป (Task Fragmentation):

- บางกลุ่มงานมีการกำหนดตัวชีวิตจำนวนมาก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นขั้นตอนการปฏิบัติงานประจำวัน (Routine Steps) จึงควรปรับปรุงเป้าหมายการดำเนินงานให้มีความชัดเจน เพื่อให้สามารถ ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (Outcome-based KPIs) ได้สอดคล้องกับค่างานตามอำนาจหน้าที่

๓. ความทับซ้อนของค่างานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Misalignment):

- กลุ่มยุทธศาสตร์และวิชาการฯ และ กลุ่มพัฒนาระบบงานโครงสร้างฯ มีขอบเขตงานคาบเกี่ยวกันสูงมาก เช่น การจัดทำแผน HR, แผนพัฒนารายบุคคล (IDP), ระบบ HiPPs และการประเมินค่างาน ซึ่งตามหลัก ก.พ. ควรจัดอยู่ในสายงาน HR Architecture and Strategy เดียวกัน

๓. การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร (Structural Assessment)

โครงสร้างเดิมของ กกจ. แบ่งเป็น ๑ ฝ่าย ๗ กลุ่มงาน (รวม ๘ หน่วยงาน) พบประเด็นเชิงโครงสร้างสำคัญตามหลักสากล (HR Strategic Partner) ดังนี้:

• การแยกกระบวนการวงจรชีวิตข้าราชการ (HR Lifecycle Slicing):

- แยกงาน “สรรหาบรรจุแต่งตั้ง” “ประวัติและบำเหน็จ” “ผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทน” ออกจากกันเป็นรายละเอียดกลุ่มงาน ทำให้การเชื่อมต่อนฐานข้อมูลสารสนเทศทรัพยากรบุคคล (DPIS / SEIS) ขาดความต่อเนื่อง

• กลุ่มงานขนาดเล็กเกินไป (Micro-units):

- หลายกลุ่มงานมีข้าราชการปฏิบัติงานจริงเพียง ๔-๖ ราย (ไม่รวมตำแหน่งว่าง) ทำให้เกิดภาวะคอขวดเมื่อมีบุคลากรลาหรือโอนย้าย และมีอัตราส่วนผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (Span of Control) ที่แคบเกินไป

๔. ข้อเสนอแนะการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร กองการเจ้าหน้าที่ (HR Transformation Model)

เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาระบบราชการ ๔.๐ ของ ก.พ.ร. และมาตรฐาน HR ของ สำนักงาน ก.พ. เสนอให้จัดกลุ่มภารกิจใหม่จาก ๘ หน่วยงาน เหลือ ๔ เสาหลัก (๔ Functional Pillars) ดังนี้

[กองการเจ้าหน้าที่ (กกจ.)]

- └── ๑. ฝ่ายอำนวยการและสารบรรณบุคคล (ฟทป. เดิม)
- └── ๒. กลุ่มยุทธศาสตร์กำลังรายและระบบงาน (กลุ่มยุทธศาสตร์ฯ + กลุ่มพัฒนาระบบงานโครงสร้างฯ)
- └── ๓. กลุ่มบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (กลุ่มสรรหาฯ + กลุ่มข้อมูลประวัติฯ + กลุ่มบริหารผลฯ)
- └── ๔. กลุ่มวินัย เสริมสร้างคุณธรรม และสภาวะองค์กร (กลุ่มวินัยฯ + กลุ่มสวัสดิการฯ)

รายละเอียดการจัดกลุ่มภารกิจและเกลี่ยค่างานใหม่:

๑. กลุ่มยุทธศาสตร์กำลังรายและระบบงาน (Strategic Workforce and Organization Design):

- รวมงานวิเคราะห์โครงสร้าง อัตรากำลัง ค่างานตำแหน่ง แผนปฏิบัติการ HR, IDP, ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPs) และ HR Analytics เข้าด้วยกัน เพื่อขับเคลื่อนบทบาท HR Strategic Partner

๒. กลุ่มบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Talent Management and Operations):

- รวมสายงานการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย เลื่อนระดับ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบำเหน็จความชอบ และการจัดการฐานข้อมูลดิจิทัล (DPIS/SEIS) ให้เป็นวงจรตรงตามแบบ One-Stop HR Operations

๓. กลุ่มวินัย เสริมสร้างคุณธรรม และสุขภาวะองค์กร (Ethics, Relations and Employee Well-being):

- บูรณาการงานคุ้มครองจริยธรรม วินัย การอุทธรณ์ ร้องทุกข์ ควบคู่กับสิทธิประโยชน์ สวัสดิการทุนการศึกษา และกิจกรรมสร้างความผูกพันของบุคลากร เพื่อดูแลทั้งด้านนิติศาสตร์และสุขภาวะของบุคลากร

๔. ฝ่ายอำนวยการและสารบรรณบุคคล:

- ดูแลงานธุรการ สารบรรณ การเงินและพัสดุภายในกอง เพื่อปลดปล่อยงานธุรการออกจากนักทรัพยากรบุคคลในกลุ่มวิชาการ

๕. แผนการดำเนินการระยะสั้นที่ต้องเร่งแก้ไข (Immediate Actions)

เกลี่ยเกณฑ์ตัวชี้วัด (KPI Streamlining) ลดจำนวนตัวชี้วัดย่อยระดับกิจกรรม ให้เหลือตัวชี้วัดหลัก
รายละเอียดไม่เกิน ๕-๗ ตัวชี้วัดตามหลัก Smart KPI เพื่อให้สะท้อนค่างานที่แท้จริงตามตำแหน่งงาน

๓. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

จากการวิเคราะห์ข้อมูล OS Matrix (Owner – Supporter Matrix) ของ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ศทส.) ตามหลักเกณฑ์การประเมินค่างานและการจัดโครงสร้างองค์กรภาครัฐของ สำนักงาน ก.พ. และ สำนักงาน ก.พ.ร. มีผลการวิเคราะห์เชิงลึกและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงโครงสร้าง ดังนี้

๑. ข้อมูลการสำรวจจำนวนบุคลากรปฏิบัติงานจริง

หน่วยงานภายใน ศทส.	บุคลากร (ข้าราชการ/พนักงานราชการ/ลูกจ้าง)
ฝ่ายบริหารทั่วไป (ฝทป.)	๑๐ ตำแหน่ง (ว่าง ๒)
กลุ่มบริหารและพัฒนาระบบสารสนเทศ (กปร.)	๙ ตำแหน่ง (ว่าง ๒)
กลุ่มระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย (กรค.)	๘ ตำแหน่ง (ว่าง ๒)
กลุ่มสารสนเทศภูมิศาสตร์ (กสภ.)	๗ ตำแหน่ง (ว่าง ๑)
กลุ่มระบบข้อมูลที่ดินและแผนที่เชิงเลข (กรผ.)	๑๑ ราย (ลูกจ้าง ๗ ราย)
กลุ่มวิเคราะห์ข้อมูลระยะไกล (กвр.)	๙ ตำแหน่ง (ว่าง ๑, จ้างเหมา ๓)

ข้อมูล ณ วันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๔

๒. การวิเคราะห์ค่างานและการกระจายภาระงาน (Job Value and Workload Analysis)

๑. การพึ่งพากำลักรายภายนอก/ลูกจ้างชั่วคราวในการกิจหลักสูงมาก (Core Mission Outsourcing):

- กลุ่ม กรผ. มีบุคลากร ๑๑ ราย แต่เป็น ลูกจ้างชั่วคราวถึง ๗ ราย (เกินร้อยละ ๖๐) แบกรับงานตรวจสอบแปลงที่ดินดิจิทัล ๕๐,๐๐๐ แปลง
- กลุ่ม กвр. และ กสภ. มีการใช้พนักงานจ้างเหมาบริการทำงานนำเข้าภาพถ่ายดาวเทียมวิเคราะห์จุดความร้อน (Hotspot) และจัดทำฐานข้อมูล GIS โดยถือค่าน้ำหนักตัวชี้วัดสูงถึงร้อยละ ๓๐-๔๐ ต่องาน
- ความเสี่ยงเชิงค่างาน: การกิจหลักด้านความมั่นคงของข้อมูลที่ดินตกอยู่กับบุคลากรชั่วคราว ส่งผลต่อความต่อเนื่องและความปลอดภัยของข้อมูล (Data Security)

๒. การขอย่อยงานด้านข้อมูลเชิงพื้นที่ (Spatial Data Fragmentation):

- ศทส. มีกลุ่มงานด้านแผนที่และภูมิสารสนเทศถึง ๓ กลุ่มงาน ได้แก่ กสภ., กรผ., และ กвр. (รวมกำลังพลกว่า ๒๗ ราย) ซึ่งทำงานในสายข้อมูล GIS, Remote Sensing, Digital Map คาบเกี่ยวกัน ส่งผลให้เกิดการเก็บข้อมูลและประมวลผลซ้ำซ้อน

๓. บทบาทการขับเคลื่อน Digital Transformation ยังไม่เด่นชัด:

- กลุ่มงานด้านซอฟต์แวร์และโครงสร้างพื้นฐาน (กบร. และ กรค.) ยังเน้นงานบำรุงรักษาแก้ไขปัญหาประจำวัน (IT Support and Maintenance) ถึงร้อยละ ๕๐-๑๐๐ ของค่างาน ควรเน้นไปที่การดำเนินงานในการสร้างสถาปัตยกรรมดิจิทัล (Enterprise Architecture) ธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) และความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity)

๓. การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร (Structural Assessment)

โครงสร้างเดิมแบ่งเป็น ๑ ฝ่าย ๕ กลุ่มงาน (รวม ๖ หน่วยงาน) ซึ่งพบจุดอ่อนเชิงโครงสร้าง ๒ ผังชัดเจน ดังนี้

- **ฝั่ง IT ทั่วไป (กบร. / กรค.)** มีการแยกงานพัฒนาระบบซอฟต์แวร์ออกจากงานโครงสร้างพื้นฐานระบบเครือข่ายและ Cloud/Server มากเกินไป ทำให้การทำ DevOps (Development and Operations) และพัฒนาระบบบริการดิจิทัล (Digital Services) ขาดความคล่องตัว
- **ฝั่ง Geo-Informatics และ Mapping (กสภ. / กรผ. / กวร.)** เป็นการแบ่งแยกเป็น ๓ หน่วยงานย่อยตามเครื่องมือ (GIS vs Remote Sensing vs Digital Map) ซึ่งในยุค Data Driven ปัจจุบันต้องบูรณาการเป็นคลังข้อมูลเชิงพื้นที่หนึ่งเดียว (One Spatial Platform)

๔. ข้อเสนอแนะการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ศทส. (Proposed Digital and Spatial Model)

ตามกรอบการยกระดับสู่ Smart Agriculture and Digital ALRO ควบรวม ๖ หน่วยงานให้เหลือ ๔ เสาหลัก (๔ Core Pillars):

[ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ศทส.)]

- └── ๑. ฝ่ายอำนวยการและบริหารความต้องการดิจิทัล (ผทป. เดิม + งานบริหารสัญญาดิจิทัล)
- └── ๒. กลุ่มโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลและความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (กรค. เดิม)
- └── ๓. กลุ่มพัฒนานวัตกรรมดิจิทัลและธรรมาภิบาลข้อมูล (กบร. เดิม)
- └── ๔. ศูนย์ความเป็นเลิศด้านภูมิสารสนเทศปฏิรูปที่ดิน (Geo-Spatial Excellence Center)

(บูรณาการ: กสภ. + กรผ. + กวร.)

รายละเอียดการจัดกลุ่มภารกิจและเกลี้ยค่างานใหม่ ดังนี้

๑. **ศูนย์ความเป็นเลิศด้านภูมิสารสนเทศปฏิรูปที่ดิน (Geo-Spatial Excellence Center):**
 - รวมสายงาน แผนที่เชิงเลข (Digital Map), สารสนเทศภูมิศาสตร์ (GIS), และการรับรู้ระยะไกล (Remote Sensing) เข้าด้วยกัน
 - จัดโครงสร้างการทำงานแบบ Project-based ในการดูแลฐานข้อมูลแปลงที่ดิน สปก. แผนที่ภาพถ่ายดาวเทียม การวิเคราะห์ภัยพิบัติ/จุดความร้อน และบริการ API ข้อมูลเชิงพื้นที่แบบ One-Stop
 - ช่วยลดความซ้ำซ้อนในการจัดซื้อภาพถ่ายดาวเทียมและซอฟต์แวร์ GIS

๒. กลุ่มพัฒนานวัตกรรมดิจิทัลและธรรมาภิบาลข้อมูล (Digital Innovation and Data Governance):

- ยกระดับงานจาก IT Support สู่การเป็นผู้พัฒนา Digital Platform, Data Governance, สถาปัตยกรรมข้อมูล (Enterprise Architecture), ระบบ e-Services และการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานภายนอก (Data Exchange)

๓. กลุ่มโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลและความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Digital Infrastructure and Cybersecurity):

- ดูแลระบบ Cloud, Data Center, เครือข่ายสื่อสารส่วนกลาง-ภูมิภาค, ระบบความปลอดภัยตาม พ.ร.บ. ไซเบอร์ฯ และ พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA)

๔. ฝ่ายอำนวยการและบริหารความต้องการดิจิทัล:

- บริหารงานสารบรรณ พัสดุ และเพิ่มบทบาทสำคัญในการ **บริหารสัญญาจัดซื้อจัดจ้างโครงการดิจิทัลขนาดใหญ่ (IT Procurement and Vendor Management)** เพื่อให้การเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามแผน

๕. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการที่ต้องเร่งดำเนินการ (Actionable Next Steps)

การทบทวนกรอบอัตรากำลังข้าราชการสายไอที โดยการเร่งเกลี่ยหรือขอจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการ/พนักงานราชการในตำแหน่ง “นักวิชาการแผนที่ภาพถ่าย” และ “นักวิชาการคอมพิวเตอร์” เพื่อทดแทนตำแหน่งว่างและลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาแรงงานจ้างเหมาในการกิจข้อมูลที่ดินสำคัญ

๔. สำนักกฎหมาย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเมทริกซ์การกระจายหน้าที่และความรับผิดชอบ (OS Matrix : Owner – Supporter Matrix) ของ สำนักกฎหมาย (สกม.) ตามหลักเกณฑ์การประเมินค่างานและการจัดโครงสร้างองค์กรภาครัฐของ สำนักงาน ก.พ. และ สำนักงาน ก.พ.ร. มีผลการวิเคราะห์เชิงลึกและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงโครงสร้าง ดังนี้

๑. ข้อมูลการสำรวจจำนวนบุคลากรปฏิบัติงานจริง

หน่วยงานภายใน สกม.	บุคลากร (ข้าราชการ/พนักงานราชการ/ลูกจ้าง)
ฝ่ายบริหารทั่วไป	๖ ราย
กลุ่มวิชาการกฎหมาย	๖ ราย
กลุ่มกฎหมายและระเบียบ	๘ ตำแหน่ง (ว่าง ๑)
กลุ่มนิติกรรมและสัญญา	๖ ตำแหน่ง (ว่าง ๑)
กลุ่มคดี	๑๒ ราย
กลุ่มเจรจาและระงับข้อพิพาท	๘ ราย
กลุ่มอุทธรณ์	๗ ราย
กลุ่มอนุญาตการใช้ที่ดิน	๘ ราย
กลุ่มมาตรการบังคับทางปกครองฯ	๖ ราย

ข้อมูล ณ วันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๙

๒. การวิเคราะห์ค่างานและภาระงาน (Job Value and Workload Analysis)

๑. การขอย่อยงานคดีและข้อพิพาทออกเป็นกระบวนการเล็กๆ (Dispute Fragmentation)

- งานด้านคดีและข้อพิพาทถูกแยกออกเป็น ๕ กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มคดี, กลุ่มเจรจาและระงับข้อพิพาท, กลุ่มอุทธรณ์, กลุ่มมาตรการบังคับทางปกครองฯ, และกลุ่มนิติกรรมและสัญญา
- ทำให้เกิดรอยต่อทางกฎหมาย เช่น เมื่อการเจรจาระงับข้อพิพาทไม่สำเร็จ ต้องส่งต่อสำนวนไปกลุ่มคดี และเมื่อมีคำพิพากษาต้องส่งต่อให้กลุ่มมาตรการบังคับทางปกครอง ส่งผลให้สำนวนคดีล่าช้าและเกิดความซ้ำซ้อนในการศึกษาข้อเท็จจริง

๒. ความไม่สมดุลของค่างานและความรับผิดชอบ (Role Ambiguity):

- กลุ่มอนุญาตการใช้ที่ดิน: ทุกรายใส่ค่าน้ำหนักซ้ำซ้อนในทุกตัวชี้วัด (ร้อยละการอนุญาต, การวินิจฉัยข้อกฎหมาย) รายละเอียด ๒๐-๓๐ จนผลรวมงานถึงร้อยละ ๑๕๐ สะท้อนว่าไม่มีการแบ่งบทบาท Owner (O) และ Supporter (S) ที่ชัดเจน ในการปฏิบัติงานภายในกลุ่มงาน

- **กลุ่มวิชาการกฎหมาย** มีการแบกรับงานความร่วมมือระหว่างประเทศ (รัสเซีย, ญี่ปุ่น) ผสมกับงานตอบข้อหารือประจำวัน ทำให้สูญเสียโฟกัสในการพัฒนากฎหมายแม่บท (ร่าง พ.ร.บ. การปฏิรูปที่ดินและคุ้มครองพื้นที่เกษตรกรรม)

๓. การกระจายกำลังรายไม่สอดคล้องกับปริมาณคดี (Workforce Misalignment):

- กลุ่มคดีมีนิติกร ๑๒ ราย ในขณะที่กลุ่มมาตรการบังคับทางปกครองฯ และกลุ่มอุทธรณ์มีเพียง ๖-๗ ราย ทำให้เกิดภาวะคอขวดในขั้นตอนหลังมีคำพิพากษา (Post-judgment Execution)

๓. การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร (Structural Assessment)

สำนักกฎหมายแบ่งโครงสร้างออกเป็น ๑ ฝ่าย ๘ กลุ่มงาน (รวม ๙ หน่วยงาน กำลังพลประมาณ ๖๗ ราย) ซึ่งถือว่ามีการแตกสายงานย่อยมากเกินไป (Hyper-specialization / Silo Culture) สำหรับสำนักกฎหมายภาครัฐดังนี้

- **การตั้งกลุ่มงานเฉพาะกิจเป็นกลุ่มงานถาวร** เช่น *กลุ่มอนุญาตการใช้ที่ดิน* (๘ ราย) ซึ่งแท้จริงแล้วเป็นงานพิจารณาความเห็นทางกฎหมายและนิติกรรมสัญญาเฉพาะเรื่อง หรือ กลุ่มเจรจาและระงับข้อพิพาท ซึ่งควรเป็นขั้นตอนก่อนการฟ้องคดี (Pre-litigation)
- **ช่วงการควบคุมของผู้บริหารกว้างเกินไป (Over-extended Span of Control)** โดยผู้อำนวยการสำนักกฎหมายต้องกำกับดูแลและลงนามกลั่นกรองความเห็นกฎหมายถึง ๘ กลุ่มงาน ทำให้เกิดความล่าช้าในการให้ความเห็นทางกฎหมายต่อผู้บริหารระดับกรมและ ส.ป.ก. จังหวัด

๔. ข้อเสนอแนะการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร สำนักกฎหมาย (Legal Modernization Model)

ตามหลักการ Lean Organization ของ ก.พ.ร. และการจัดกลุ่มตำแหน่งนิติกรของ สำนักงาน ก.พ. เสนอให้ปรับลดและควบรวม ๙ หน่วยงาน เหลือ ๔ กลุ่มงานหลัก + ๑ ฝ่ายอำนวยการ:

[สำนักกฎหมาย (สกม.)]

- └── ๑. ฝ่ายบริหารทั่วไป (งานอำนวยการ สารบรรณ และบริหารคดีสารสนเทศ)
- └── ๒. กลุ่มพัฒนากฎหมาย นิติกรรม และสัญญา
 - | (วิชาการกฎหมาย + กฎหมายและระเบียบ + นิติกรรมและสัญญา + อนุญาตการใช้ที่ดิน)
- └── ๓. กลุ่มดำเนินคดีและบังคับการตามกฎหมาย
 - | (กลุ่มคดี + กลุ่มมาตรการบังคับทางปกครองและแพ่ง)
- └── ๔. กลุ่มวินิจฉัยอุทธรณ์และระงับข้อพิพาท
 - | (กลุ่มอุทธรณ์ + กลุ่มเจรจาและระงับข้อพิพาท)

รายละเอียดการรวมภารกิจและเกลี้ยค่างานใหม่

๑. กลุ่มพัฒนากฎหมาย นิติกรรม และสัญญา (Legal Development and Contract Division):

- รวมงานยกร่าง/แก้ไข พ.ร.บ., ระเบียบ คปก., งานวิจัยกฎหมายเปรียบเทียบ, การตรวจร่างสัญญา/บันทึกข้อตกลง (MOU) และการให้ความเห็นทางกฎหมายเกี่ยวกับการอนุญาตใช้ประโยชน์ที่ดิน
- รวมศูนย์การตอบข้อหารือทางกฎหมาย (One Legal Interpretation Desk) เพื่อสร้างมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ

๒. กลุ่มดำเนินคดีและบังคับการตามกฎหมาย (Litigation and Law Enforcement Division):

- รวมสายงานการว่าต่าง/แก้ต่างคดีปกครอง คดีแพ่ง คดีอาญา และการประสานงานพนักงานอัยการ ควบคุมกับงานบังคับคดี การยึด/อายัดทรัพย์ และการสอบสวนความรับผิดทางละเมิด
- บริหารจัดการสำนวนคดีแบบ End-to-End ตั้งแต่รับฟ้องจนถึงบังคับคดีเสร็จสิ้น

๓. กลุ่มวินิจฉัยอุทธรณ์และระงับข้อพิพาท (Appeals and Alternative Dispute Resolution - ADR):

- รวมงานกลั่นกรองคำอุทธรณ์คำสั่งทางปกครอง ควบคุมกับการไกล่เกลี่ยประนอมข้อพิพาทที่ดินทำกินของเกษตรกร (ADR Center) เพื่อลดปริมาณคดีที่จะขึ้นสู่ศาล

๔. ฝ่ายบริหารทั่วไป:

- ดูแลงานสารบรรณ พัสดุ และเพิ่มบทบาทเป็น ศูนย์บริหารข้อมูลคดีอิเล็กทรอนิกส์ (Legal Case Management System) เพื่อติดตามสถานะคดีและอายุความแบบเรียลไทม์

๕. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการที่ต้องเร่งดำเนินการทันที (Immediate Fixes)

กำหนดตัวชี้วัดตามผลสัมฤทธิ์ (Outcome KPIs) โดยปรับจากการวัด “จำนวนครั้งการให้คำปรึกษา/ร่วมประชุม” ไปสู่ “ร้อยละความสำเร็จของการระงับข้อพิพาทได้ข้อยุติ”, “ระยะเวลาเฉลี่ยในการพิจารณาคำอุทธรณ์/ตอบข้อหารือ”, และ “ร้อยละการชนะคดีหรือการรักษาประโยชน์ของรัฐ”

๕. สำนักจัดการปฏิรูปที่ดิน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเมทริกซ์การกระจายหน้าที่และความรับผิดชอบ (OS Matrix : Owner – Supporter Matrix) ของ **สำนักจัดการปฏิรูปที่ดิน (สจก.)** ตามหลักเกณฑ์การประเมินค่างานและการจัดโครงสร้างองค์กรภาครัฐของ สำนักงาน ก.พ. และ สำนักงาน ก.พ.ร. มีผลการวิเคราะห์เชิงลึกและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงโครงสร้าง ดังนี้

๑. ข้อมูลการสำรวจจำนวนบุคลากรปฏิบัติงานจริง

หน่วยงานภายใน สจก.	บุคลากร (ข้าราชการ/พนักงานราชการ/ลูกจ้าง)
ฝ่ายบริหารทั่วไป	๗ ตำแหน่ง (ว่าง ๑)
กลุ่มวิชาการและแผนงานจัดที่ดิน	๗ ตำแหน่ง (ว่าง ๒)
กลุ่มประกาศเขตปฏิรูปที่ดิน	๗ ราย
กลุ่มจัดการที่ดินรัฐ	๘ ตำแหน่ง (ว่าง ๑)
กลุ่มจัดการที่ดินเอกชน	๘ ราย
กลุ่มตรวจสอบสิทธิและการทำประโยชน์	๙ ตำแหน่ง (ว่าง ๑)
กลุ่มแก้ไขปัญหาที่ดิน	๗ ราย

ข้อมูล ณ วันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๙

๒. การวิเคราะห์ค่างานและภาระงาน (Job Value and Workload Analysis)

การแยกย่อยงานบริหารจัดการที่ดินตามประเภทกรรมสิทธิ์ (Land Tenure Silos) มีการแยกกลุ่มจัดการที่ดินรัฐ (๘ ราย) และ กลุ่มจัดการที่ดินเอกชน (๘ ราย) ออกจากกันอย่างเด็ดขาด ทั้งที่กระบวนการจัดที่ดินทำกินให้แก่เกษตรกร (๔๒,๐๐๐ ราย/ปี) การออกหนังสืออนุญาต (ส.ป.ก. ๔-๐๑ / โฉนดเพื่อการเกษตร) และการควบคุมทะเบียนสิทธิมีกระบวนการและระเบียบปฏิบัติที่เชื่อมโยงกัน

๓. การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร (Structural Assessment)

สำนักจัดการปฏิรูปที่ดินแบ่งโครงสร้างออกเป็น ๑ ฝ่าย ๖ กลุ่มงาน (รวม ๗ หน่วยงาน กำลังรายประมาณ ๕๒ ราย) ซึ่งพบจุดที่ควรปรับปรุงเชิงโครงสร้าง ๓ ประเด็นหลัก ดังนี้

- การแยกงาน “ประกาศเขต” เป็นกลุ่มงานอิสระ ปัจจุบันการประกาศเขตปฏิรูปที่ดินส่วนใหญ่ดำเนินการครอบคลุมพื้นที่เกือบครบถ้วนแล้ว การประกาศเขตเพื่อจัดซื้อที่ดินยังดำเนินการน้อยมาก ภารกิจหลักจึงเปลี่ยนไปสู่การปรับปรุงแนวเขต แผนที่ภาษี และฐานข้อมูลเชิงพื้นที่ ซึ่งควรผนวกเข้ากับงานวิชาการและแผนงานจัดที่ดิน
- การกระจายงานแก้ปัญหาข้อร้องเรียนและมวลชน มีทั้ง กลุ่มแก้ไขปัญหาที่ดิน (ดูแลสมัชชารายจน, สภาประชาชน ๔ ภาค) และ กลุ่มตรวจสอบสิทธิฯ ตลอดจนกลุ่มที่ดินรัฐ/เอกชนที่ต่างรายต่างตอบข้อร้องเรียน ทำให้ขาดเอกภาพในการเจรจาและการบังคับใช้ระเบียบ

๔. ข้อเสนอแนะการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร สจก. (Land Reform Modernization Model)

เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจหลักของกรมในการ ยกระดับเอกสารสิทธิ ส.ป.ก. ๔-๐๑ สู่โฉนดเพื่อการเกษตร และการคุ้มครองพื้นที่เกษตรกรรม เสนอควรวรรณและปรับโครงสร้างเหลือ ๔ กลุ่มงานหลัก + ๑ ฝ่ายอำนวยการ

[สำนักจัดการปฏิรูปที่ดิน (สจก.)]

- └── ๑. ฝ่ายบริหารทั่วไป (งานอำนวยการ สารบรรณ การเงินและพัสดุ)
- └── ๒. กลุ่มนโยบาย แผนงาน และกำหนดเขตปฏิรูปที่ดิน
 (กลุ่มวิชาการและแผนงานฯ + กลุ่มประกาศเขตปฏิรูปที่ดิน)
- └── ๓. กลุ่มบริหารจัดการสิทธิและที่ดินเพื่อเกษตรกรรม
 (กลุ่มจัดการที่ดินรัฐ + กลุ่มจัดการที่ดินเอกชน)
- └── ๔. กลุ่มตรวจสอบการใช้ประโยชน์และแก้ไขปัญหาที่ดิน
 (กลุ่มตรวจสอบสิทธิและการทำประโยชน์ + กลุ่มแก้ไขปัญหาที่ดิน)

รายละเอียดการจัดกลุ่มภารกิจและเกลี้ยค่างานใหม่:

๑. กลุ่มนโยบาย แผนงาน และกำหนดเขตปฏิรูปที่ดิน (Land Allocation Policy and Boundary Division):
 - รวมงานวางแผนยุทธศาสตร์จัดที่ดิน โครงการ PMQA ๔.๐ การปรับปรุงแนวเขตปฏิรูปที่ดิน พระราชกฤษฎีกา และการบูรณาการแผนที่ภาษี (อปท.) ร่วมกับ ศทส.
๒. กลุ่มบริหารจัดการสิทธิและที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (Agricultural Land Rights and Allocation Division):
 - รวมงานจัดหาและจัดที่ดินทั้งที่ดินของรัฐและที่ดินเอกชน การอนุญาตให้เข้าทำประโยชน์ การเปลี่ยน ส.ป.ก. ๔-๐๑ เป็นโฉนดเพื่อการเกษตร และการจัดที่ดินแทนที่/การโอนสิทธิ/มรดกสิทธิ/การเช่า/เช่าซื้อที่ดิน เพื่อให้การบริการประชาชนเป็นแบบ One-Stop Service
๓. กลุ่มตรวจสอบการใช้ประโยชน์และแก้ไขปัญหาที่ดิน (Land Inspection and Dispute Resolution Division):
 - รวมสายงานการตรวจสอบการถือครองที่ดินผิดระเบียบ การใช้ประโยชน์ผิดวัตถุประสงค์ (เช่น นายทุนถือครอง/รีสอร์ท) ร่วมกับการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนของกลุ่มมวลชนเกษตรกร (สมัชชารายจน, สภา ๔ ภาค) อย่างเป็นระบบ
๔. ฝ่ายบริหารทั่วไป:

- บริหารงานสารบรรณ พัสดุ งบประมาณ และสนับสนุนงานธุรการกลางของสำนัก

๕. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการที่ต้องเร่งดำเนินการทันที (Immediate Fixes)

ปรับสัดส่วนค่าน้ำหนักตัวชี้วัดเชิงนโยบาย ลดค่าน้ำหนักตัวชี้วัดบูรณาการภาพรวมจากร้อยละ ๔๐ ลงมาอยู่ที่ร้อยละ ๑๐-๒๐ แล้วเพิ่มน้ำหนักให้แก่ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์หลัก (Core KPIs) เช่น “จำนวนแปลงที่ดินที่เปลี่ยนเป็นโฉนดเพื่อการเกษตรแล้วเสร็จ” หรือ “ร้อยละของการตรวจสอบและเพิกถอนสิทธิผู้กระทำผิดระเบียบ”

๖. สำนักจัดการแผนที่และสารบบที่ดิน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเมทริกซ์การกระจายหน้าที่และความรับผิดชอบ (OS Matrix : Owner – Supporter Matrix) ของ **สำนักจัดการแผนที่และสารบบที่ดิน (สผส.)** ตามหลักเกณฑ์การประเมินค่างานและการจัดโครงสร้างองค์กรภาครัฐของ สำนักงาน ก.พ. และ สำนักงาน ก.พ.ร. มีผลการวิเคราะห์เชิงลึกและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงโครงสร้าง ดังนี้

๑. ข้อมูลการสำรวจจำนวนบุคลากรปฏิบัติงานจริง

หน่วยงานภายใน สผส.	บุคลากร (ข้าราชการ/พนักงานราชการ/ลูกจ้าง)
ฝ่ายบริหารทั่วไป	๑๘ ราย
กลุ่มสำรวจรังวัด	๑๒ ตำแหน่ง (ว่าง ๒)
กลุ่มแผนที่	๑๘ ราย
กลุ่มภาพถ่ายทางอากาศ	๑๐ ราย
กลุ่มพัฒนาสารบบที่ดิน	๑๘ ตำแหน่ง (ว่าง ๖)
กลุ่มภาพถ่ายดาวเทียม	๙ ตำแหน่ง (ว่าง ๑)
กลุ่มตรวจสอบมาตรฐานการรังวัดฯ	๑๖ ตำแหน่ง (ว่าง ๔)
กลุ่มวิชาการมาตรฐานแผนที่	๑๓ ตำแหน่ง (ว่าง ๓)

ข้อมูล ณ วันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๔

๒. การวิเคราะห์ค่างานและภาระงาน (Job Value and Workload Analysis)

๑. วิฤตโครงสร้างกำลังรายสายวิชาชีพ (Critical Engineering Talent Shortage)

- มีรอบตำแหน่งข้าราชการสายหลักว่างสะสมสูงถึง **๑๖-๑๘ อัตรา** (นายช่างสำรวจ, นักวิชาการแผนที่ภาพถ่าย, วิศวกรสำรวจ)
- ทำให้ต้องพึ่งพา **พนักงานจ้างเหมาบริการและพนักงานราชการมากกว่าร้อยละ ๔๐-๕๐**ของหน่วยงาน (เช่น **กลุ่มพัฒนาสารบบที่ดิน** มีจ้างเหมา ๑๑ ราย, **กลุ่มแผนที่** มีพนักงานราชการ + จ้างเหมาบริการ ๑๔ ราย จาก ๑๘ ราย) ซึ่งผู้รับจ้างเหมาต้องแบกรับงานจัดทำระวางแผนที่ ๑,๐๐๐,๐๐๐ ไร่ และโครงการ One Map มาตรฐานส่วน ๑:๔,๐๐๐

๒. การขอย่อยงานเทคโนโลยีแผนที่และภาพถ่าย (Geomatics Fragmentation)

- มีการแยก **กลุ่มภาพถ่ายทางอากาศ** (๑๐ ราย) และ **กลุ่มภาพถ่ายดาวเทียม** (๙ ราย) ออกจากกัน ทั้งที่ในทางเทคนิคปัจจุบันใช้การประมวลผลข้อมูลระยะไกลร่วมกัน (Remote Sensing and UAV Photogrammetry Integration)

- มีการแยก **กลุ่มตรวจสอบมาตรฐานการรังวัดฯ** ออกจาก **กลุ่มวิชาการมาตรฐานแผนที่** ซึ่งทำให้เกิดความซ้ำซ้อนในการควบคุมคุณภาพงานแผนที่ (Quality Control and Quality Assurance)

๓. การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร (Structural Assessment)

สำนักจัดการแผนที่และสารบบที่ดินแบ่งโครงสร้างออกเป็น ๑ ฝ่าย ๗ กลุ่มงาน (รวม ๘ หน่วยงาน) พบจุดอ่อนเชิงโครงสร้าง ๓ ด้านหลัก ดังนี้

- การแยกกระบวนการผลิตแผนที่ออกเป็นสายงานย่อยเกินไป (Linear Silos) โดยการแยก “สำรวจรังวัด” → “แผนที่” → “สารบบที่ดิน” → “ตรวจสอบมาตรฐาน” ออกจากกัน ทำให้การส่งต่อระหว่างแผนที่แปลงที่ดิน (RTK GNSS Network ๓๕๐,๐๐๐ ไร่) เกิดคอขวดและเอกสารค้างในระบบงาน
- ความซ้ำซ้อนกับภารกิจของศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ศทส.) งานด้านภาพถ่ายดาวเทียม การอ่านแปลภาพถ่าย และการทำ Image Service มีความคาบเกี่ยวกับกลุ่ม กวร. และ กสภ. ของ ศทส. ส่งผลให้เกิดการจัดซื้อภาพถ่ายดาวเทียมความละเอียดสูงซ้ำซ้อนข้ามสำนัก
- ภาระงานสนับสนุนการเปลี่ยน ส.ป.ก. ๔-๐๑ เป็นโฉนดเพื่อการเกษตร งานจัดทำฐานข้อมูลระวางแผนที่ดิจิทัลเพื่อรองรับโฉนดเพื่อการเกษตรกระจุกตัวอยู่ที่กลุ่มพัฒนาสารบบที่ดินเพียงกลุ่มเดียว ซึ่งมีอัตราว่างของข้าราชการสูงที่สุด

๔. ข้อเสนอแนะการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร สผส. (Smart Land Survey and Geomatics Model)

เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจเชิงรุกในการรังวัดแปลงที่ดินด้วยโครงข่ายดาวเทียม (RTK GNSS Network), โครงการ One Map และการออกโฉนดเพื่อการเกษตร เสนอควรวาง ๘ หน่วยงาน เหลือ ๔ กลุ่มงานหลัก + ๑ ฝ่ายอำนวยการ:

[สำนักจัดการแผนที่และสารบบที่ดิน (สผส.)]

- ├── ๑. ฝ่ายบริหารทั่วไป (งานอำนวยการ สารบรรณ การเงิน และบริหารครุภัณฑ์สำรวจ)
- ├── ๒. กลุ่มสำรวจรังวัดและเทคโนโลยีโครงข่ายดาวเทียม
(กลุ่มสำรวจรังวัด + งานรังวัดโครงข่าย RTK GNSS Network)
- ├── ๓. กลุ่มภูมิสารสนเทศและแผนที่ภาพถ่ายบูรณาการ
(กลุ่มแผนที่ + กลุ่มภาพถ่ายทางอากาศ + กลุ่มภาพถ่ายดาวเทียม)
- └── ๔. กลุ่มมาตรฐานวิชาการและสารบบที่ดินดิจิทัล
(กลุ่มพัฒนาสารบบที่ดิน + กลุ่มตรวจสอบมาตรฐานฯ + กลุ่มวิชาการมาตรฐานแผนที่)

รายละเอียดการจัดกลุ่มภารกิจและเกลี้ยค่างานใหม่:

๑. กลุ่มสำรวจรังวัดและเทคโนโลยีโครงข่ายดาวเทียม (Geodetic Survey and GNSS Division):

- รับผิดชอบงานสำรวจวางโครงหมุดหลักฐานแผนที่ งานรังวัดแปลงที่ดินเกษตรกรรมด้วยระบบ RTK GNSS Network ๓๕๐,๐๐๐ ไร่/ปี และการบำรุงรักษาเครื่องมือสำรวจขั้นสูง

๒. กลุ่มภูมิสารสนเทศและแผนที่ภาพถ่ายบูรณาการ (Integrated Mapping and Remote Sensing Division):

- รวมสายงาน แผนที่ One Map ๑:๔,๐๐๐, ภาพถ่ายทางอากาศ (โดรน/UAV), และภาพถ่ายดาวเทียมความละเอียดสูง เข้าด้วยกัน
- บริหารจัดการข้อมูลภาพถ่ายและแบบจำลองภูมิประเทศ (DSM/DEM) เพื่อสนับสนุนการอ่านแปลคดีพิพาทและการตรวจสอบการใช้ประโยชน์ที่ดินแบบรวมศูนย์

๓. กลุ่มมาตรฐานวิชาการและสารบบที่ดินดิจิทัล (Land Cadastre and Survey Standards Division):

- รวมงานจัดทำระวางแผนที่ดิจิทัล ๑:๔,๐๐๐ UTM WGS๘๔ งานสารบบที่ดินโนนดเพื่อการเกษตร การเชื่อมโยงระบบออนไลน์ "ส่งสุข" ควบคู่กับการควบคุมคุณภาพ (QC/QA) และการกำหนดมาตรฐานรังวัด

๔. ฝ่ายบริหารทั่วไป:

- บริหารงานธุรการ สารบรรณ การจัดซื้อจัดจ้าง และการควบคุมบัญชีครุภัณฑ์สำรวจรังวัดเฉพาะทาง

๕. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการที่ต้องเร่งดำเนินการทันที (Immediate Fixes)

แผนบริหารจัดการอัตรากำลังว่าง (Talent Succession Plan) เสนอให้ กกจ. เร่งเปิดสอบคัดเลือกหรือรับโอนย้ายตำแหน่ง “นายช่างสำรวจ” และ “วิศวกรสำรวจ” เพื่อเติมเต็มตำแหน่งว่าง ๑๖ อัตรา ลดความเสี่ยงในการพึ่งพาพนักงานจ้างเหมาบริการในการกิจออกเอกสารสิทธิที่ดินของรัฐ

๗. สำนักบริหารกองทุน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเมทริกซ์การกระจายหน้าที่และความรับผิดชอบ (OS Matrix : Owner – Supporter Matrix) ของ สำนักบริหารกองทุน (สบท.) ตามหลักเกณฑ์การประเมินค่างานและการจัดโครงสร้างองค์การภาครัฐ ของ สำนักงาน ก.พ. และ สำนักงาน ก.พ.ร. มีผลการวิเคราะห์เชิงลึกและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงโครงสร้าง ดังนี้

๑. ข้อมูลการสำรวจจำนวนบุคลากรปฏิบัติงานจริง

หน่วยงานภายใน สบท.	บุคลากร (ข้าราชการ/พนักงานราชการ/ลูกจ้าง)
ฝ่ายบริหารทั่วไป	๑๔ ตำแหน่ง (ว่าง ๓)
กลุ่มวิชาการและแผนงานกองทุน	๙ ราย
กลุ่มพัฒนาทุนหมุนเวียน	๙ ตำแหน่ง (ว่าง ๑)
กลุ่มการเงินและบัญชีกองทุน	๑๑ ตำแหน่ง (ว่าง ๓)
กลุ่มตรวจสอบบัญชีกองทุน	๘ ตำแหน่ง (ว่าง ๑)
กลุ่มบริหารสินเชื่อ	๑๐ ตำแหน่ง (ว่าง ๒)
กลุ่มที่ดินและผลประโยชน์	๑๒ ราย
กลุ่มติดตามและประเมินผลกองทุน	๙ ตำแหน่ง (ว่าง ๒)
กลุ่มระบบข้อมูลกองทุน	๕ ราย

ข้อมูล ณ วันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๙

๒. การวิเคราะห์ค่างานและการกระจายภาระงาน (Job Value and Workload Analysis)

๑. การกำหนดตัวชี้วัดนโยบายกินสัดส่วนค่างานสูงเกินเกณฑ์ (Policy KPI Overload):

- หลายกลุ่มงาน (เช่น กลุ่มการเงินและบัญชี, กลุ่มตรวจสอบบัญชี, กลุ่มบริหารสินเชื่อ, กลุ่มที่ดินและผลประโยชน์, กลุ่มระบบข้อมูลกองทุน) กำหนดตัวชี้วัดนโยบาย ๒ ตัว ได้แก่ “การอบรมผ่านระบบ OCSC” (ร้อยละ ๑๕-๒๐) และ “การสร้างนวัตกรรม Line Official” (ร้อยละ ๑๕-๒๐) รวมกันสูงถึงร้อยละ ๓๐-๔๐ ให้แก่เจ้าหน้าที่ทุกราย
- ผลกระทบต่อค่างาน: ส่งผลให้ค่างานในภารกิจหลักด้านการบริหารกองทุน (Fund Management, Loan Portfolio, Asset Recovery) ถูกบีบเหลือเพียงร้อยละ ๖๐-๗๐ ซึ่งไม่สะท้อนเนื้องานและความซับซ้อนตามมาตรฐานวิชาชีพการเงินและการคลัง

๒. การขอย่อยงานด้านแผน ยุทธศาสตร์ และการประเมินผลกองทุน (Planning and Evaluation Fragmentation):

- มีการแยก กลุ่มวิชาการและแผนงานกองทุน (๙ ราย), กลุ่มพัฒนาทุนหมุนเวียน (๙ ราย), และ กลุ่มติดตามและประเมินผลกองทุน (๙ ราย) รวม ๒๗ ราย (คิดเป็นเกือบร้อยละ ๓๐ ของ สบท.) ซึ่งทำงานในวงจรรายนโยบาย แผนปฏิบัติการ ทุนหมุนเวียน และรายงานระบบ Revolving Fund Evaluation System (RFES) หรือ ระบบติดตามประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน คาบเกี่ยวกันอย่างมาก

๓. การผสมผสานบุคลากรหลากหลายประเภท (Workforce Diversity and Continuity):

- สบท. มีทั้งข้าราชการ, พนักงานกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ, ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างเหมาบริการ โดยงานสำคัญ เช่น การจัดทำบัญชีกองทุน และการติดตามหนี้ มีการใช้พนักงานกองทุน และจ้างเหมาเป็นผู้ขับเคลื่อนหลัก ซึ่งต้องวางระบบควบคุมภายในเพื่อป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน

๓. การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร (Structural Assessment)

สำนักบริหารกองทุนแบ่งโครงสร้างออกเป็น ๑ ฝ่าย ๘ กลุ่มงาน (รวม ๙ หน่วยงาน กำลังพลและกรอบอัตราประมาณ ๘๗ ราย) พบประเด็นเชิงโครงสร้างตามหลักสากลของการบริหารกองทุนหมุนเวียน (Revolving Fund Management)

- การแยกงาน “แผนยุทธศาสตร์กองทุน” ออกจาก “การพัฒนาทุนหมุนเวียน” และ “การประเมินผล”: ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนในการจัดทำรายงานเสนอต่อกรมบัญชีกลางและคณะกรรมการกองทุนฯ
- การแยก “กลุ่มระบบข้อมูลกองทุน” เป็นเอกเทศ (IT Silo): กลุ่มนี้มีบุคลากร ๕ ราย ทำหน้าที่ดูแลฐานข้อมูลสินเชื่อและค่าเช่า ซึ่งแท้จริงแล้วควรทำงานประกบร่วมกับกลุ่มบริหารสินเชื่อและกลุ่มผลประโยชน์แบบใกล้ชิด หรือโอนย้ายไปบูรณาการร่วมกับศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ศทส.) ในภาพรวมของกรม
- ความกระจุกตัวของวงจรรายได้และสินเชื่อ (Revenue and Loan Cycle): แยก “กลุ่มบริหารสินเชื่อ” (ปล่อยกู้เงินเกษตรกร) ออกจาก “กลุ่มที่ดินและผลประโยชน์” (จัดเก็บค่าเช่า/ค่าเช่าซื้อ/ค่าตอบแทนที่ดิน) ทั้งที่เป็นกระบวนการวิเคราะห์เครดิตและบริหารลูกหนี้ (Credit and Receivables Management) เหมือนกัน

๔. ข้อเสนอแนะการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร สบท. (Revolving Fund Modernization Model)

เพื่อกำหนดสู่การเป็นกองทุนหมุนเวียนภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ มีเสถียรภาพทางการเงิน และพร้อมขับเคลื่อนด้วยระบบการเงินดิจิทัล (FinTech and Smart Revolving Fund) เสนอควรวาง ๙ หน่วยงาน เหลือ ๔ กลุ่มงานหลัก + ๑ ฝ่ายอำนวยการ

[สำนักบริหารกองทุน (สบท.)]

- ๑. ฝ่ายบริหารทั่วไป (งานอำนวยการ สารบรรณ บริหารงานบุคคล และพัสดุกองทุน)
- ๒. กลุ่มยุทธศาสตร์และพัฒนาศักยภาพทุนหมุนเวียน
(วิชาการและแผนงานฯ + พัฒนาทุนหมุนเวียน + ติดตามและประเมินผลกองทุน)
- ๓. กลุ่มบริหารสินเชื่อ รายได้ และผลประโยชน์ที่ดิน
(กลุ่มบริหารสินเชื่อ + กลุ่มที่ดินและผลประโยชน์ + ระบบข้อมูลกองทุน)
- ๔. กลุ่มการเงิน บัญชี และตรวจสอบกองทุน
(กลุ่มการเงินและบัญชีกองทุน + กลุ่มตรวจสอบบัญชีกองทุน)

รายละเอียดการจัดกลุ่มภารกิจและเกลี้ยค่างานใหม่:

๑. กลุ่มยุทธศาสตร์และพัฒนาศักยภาพทุนหมุนเวียน (Fund Strategy and Performance Division):
 - บูรณาการงานยุทธศาสตร์กองทุน แผนปฏิบัติการประจำปี การวิเคราะห์เกณฑ์ประเมินทุนหมุนเวียนของกรมบัญชีกลาง (RFES) การพัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อใหม่ และการติดตามประเมินผลลัพธ์โครงการ (Outcome Evaluation) แบบครบวงจร
๒. กลุ่มบริหารสินเชื่อ รายได้ และผลประโยชน์ที่ดิน (Credit, Revenue and Asset Yield Division):
 - รวมสายงาน การอนุมัติสินเชื่อเกษตรกร/สถาบันเกษตรกร, การจัดเก็บหนี้เงินกู้, ค่าเช่าที่ดิน, ค่าเช่าซื้อ, และค่าตอบแทนการใช้ประโยชน์ที่ดิน
 - จัดการระบบฐานข้อมูลผู้กู้และลูกหนี้ร่วมกับระบบ Digital Map และ Line Official เพื่ออำนวยความสะดวกในการชำระเงินและแจ้งเตือนหนี้
๓. กลุ่มการเงิน บัญชี และตรวจสอบกองทุน (Fund Finance, Accounting and Audit Compliance Division):
 - บริหารวงจรการรับ-จ่ายเงินกองทุน การจัดทำงบการเงินประจำเดือน/ประจำปี ส่งสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) และกรมบัญชีกลาง ควบคู่กับงานสอบทานและตรวจสอบการเงินบัญชีกองทุนของ ส.ป.ก. ๗๒ จังหวัด
๔. ฝ่ายบริหารทั่วไป:
 - ดูแลงานสารบรรณ พัสดุ และการบริหารทรัพยากรบุคคลของพนักงานกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ เพื่อความคล่องตัว

๕. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการที่ต้องเร่งดำเนินการ (Immediate Actions)

๑. ปรับปรุงค่าน้ำหนักตัวชี้วัดนโยบายให้สมดุล:

- เพิ่มค่าน้ำหนักให้กับตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ทางการเงิน เช่น “ร้อยละการจัดเก็บหนี้ค้างชำระได้ตามเป้าหมาย”, “ร้อยละของเกษตรกรที่ได้รับอนุมัติสินเชื่อตามกรอบเวลา”, และ “ความถูกต้องของรายงานงบการเงินตามมาตรฐานบัญชีภาครัฐ”

๒. บริหารจัดการกรอบอัตรากำลังว่าง สรรวจและเร่งบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งข้าราชการและพนักงานกองทุนที่ว่างสะสม ๑๐-๑๒ อัตรา เพื่อรองรับปริมาณงานธุรกรรมทางการเงินที่เพิ่มขึ้นจากการยกระดับโฉนดเพื่อการเกษตร และการจัดทำสัญญาเช่า

๘. สำนักพัฒนาพื้นที่ปฏิรูปที่ดิน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเมทริกซ์การกระจายหน้าที่และความรับผิดชอบ (OS Matrix : Owner – Supporter Matrix) ของ สำนักพัฒนาพื้นที่ปฏิรูปที่ดิน (สพป.) ตามหลักเกณฑ์การประเมินค่างานและการจัดโครงสร้างองค์กรภาครัฐของ สำนักงาน ก.พ. และ สำนักงาน ก.พ.ร. มีผลการวิเคราะห์เชิงลึกและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงโครงสร้าง ดังนี้

๑. ข้อมูลการสำรวจจำนวนบุคลากรปฏิบัติงานจริง

หน่วยงานภายใน สพป.	บุคลากร (ข้าราชการ/พนักงานราชการ/ลูกจ้าง)
ฝ่ายบริหารทั่วไป	๑๖ ตำแหน่ง (ว่าง ๒)
กลุ่มแผนงานวิศวกรรม	๑๐ ราย
กลุ่มวางแผนพัฒนาพื้นที่	๙ ราย
กลุ่มออกแบบถนนและสะพาน	๙ ราย
กลุ่มออกแบบแหล่งน้ำและเกษตรชลประทาน	๑๖ ราย
กลุ่มออกแบบอาคารและวางผังชุมชน	๙ ราย
กลุ่มปฏิบัติการก่อสร้าง	๕ ราย
ศูนย์เครื่องจักรกล (ศจก.)	๒๘ ตำแหน่ง (ว่าง ๑)
กลุ่มวิจัยและพัฒนาเครื่องจักรกล (กวค.)	๙ ราย

ข้อมูล ณ วันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๙

๒. การวิเคราะห์ค่างานและภาระงาน (Job Value and Workload Analysis)

๑. การขอย่อยงานด้านการสำรวจและออกแบบวิศวกรรม (Engineering Design Silos):

- มีการแยกงานออกแบบออกเป็น ๓ กลุ่มงานย่อยตามประเภทสิ่งก่อสร้าง ได้แก่ กลุ่มออกแบบถนนและสะพาน (๙ ราย), กลุ่มออกแบบแหล่งน้ำ (๑๖ ราย), และกลุ่มออกแบบอาคารและวางผังชุมชน (๙ ราย) รวมวิศวกรและสถาปนิกกว่า ๓๔ ราย
- ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนในกระบวนการลงพื้นที่สำรวจภูมิประเทศ (Topographic Survey) ซึ่งแต่ละกลุ่มต่างรายต่างส่งทีมไปสำรวจพื้นที่เป้าหมายเดียวกัน แทนที่จะบูรณาการเป็นงานสำรวจร่วม (Joint Survey)

๒. ความทับซ้อนในสายงานเครื่องจักรกลและการก่อสร้าง (Machinery and Construction Overlap):

- มีการแยก ศูนย์เครื่องจักรกล (ศจก.) (๒๘ ราย ตั้งอยู่ที่ จังหวัดปทุมธานี), กลุ่มวิจัยและพัฒนาเครื่องจักรกล (กวค.) (๙ ราย), และ กลุ่มปฏิบัติการก่อสร้าง (๕ ราย)
- ทำให้เกิดความไม่ชัดเจนในสายการบังคับบัญชาและการบริหารสินทรัพย์เครื่องจักรกลหนัก (รถขุด รถตัก รถเกรด) โดยบุคลากรของ ศจก. ส่วนใหญ่เป็นพนักงานขับเครื่องจักรกลและช่างซ่อมบำรุง แต่ต้องมาคิดค่างานในด้านงานวิชาการและการจัดซื้อจัดจ้าง

๓. การแต่งงานธุรการและงานสนับสนุนในกลุ่มวิศวกรรม

- ใน กลุ่มแผนงานวิศวกรรม และ กลุ่มวิจัยและพัฒนาเครื่องจักรกล มีการกระจายค่าน้ำหนักรงานจัดระเบียบห้องสำนักงาน งานจัดภูมิทัศน์ และงานธุรการสารบรรณถึงร้อยละ ๒๐-๔๐ ให้กับวิศวกรและนายช่าง ซึ่งลดทอนเวลาในการกิจหลักด้านการคำนวณโครงสร้างและการวิจัยนวัตกรรมเกษตร

๓. การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร (Structural Assessment)

สำนักพัฒนาพื้นที่ปฏิรูปที่ดินแบ่งโครงสร้างออกเป็น ๑ ฝ่าย ๗ กลุ่มงาน ๑ ศูนย์ (รวม ๙ หน่วยงาน กำลังปฏิบัติงานกว่า ๑๑๐ ราย) พบประเด็นเชิงโครงสร้างสำคัญตามหลักการจัดองค์กรภาครัฐ ดังนี้

- ช่วงการควบคุมของผู้บริหารกว้างเกินไป (Span of Control) ผู้อำนวยการสำนักฯ ต้องกำกับดูแลสายตรงถึง ๘ กลุ่มงาน และ ๑ ศูนย์ปฏิบัติการนอกสถานที่ (ปทุมธานี) ทำให้การบริหารโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่และการติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณเกิดความล่าช้า
- การขาดศูนย์กลางการบริหารโครงการแบบเบ็ดเสร็จ (Project Management Office - PMO): มีการแยก “กลุ่มแผนงานวิศวกรรม” ออกจาก “กลุ่มวางแผนพัฒนาพื้นที่” ทำให้กระบวนการตั้งแต่การศึกษาความเหมาะสม (Feasibility Study) → การจัดทำแผนแม่บท → การจัดสรรงบประมาณ ขาดการเชื่อมโยงอย่างไร้รอยต่อ

๔. ข้อเสนอแนะการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร สพป. (Smart Engineering and Infrastructure Model)

เพื่อรองรับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเชิงพื้นที่แปลงใหญ่ การบริหารจัดการน้ำเพื่อการเกษตร และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเครื่องจักรกลเกษตรอัจฉริยะ เสนอปรับลดและควบรวม ๙ หน่วยงาน เหลือ ๔ กลุ่มงานหลัก + ๑ ศูนย์ปฏิบัติการ + ๑ ฝ่ายอำนวยการ:

[สำนักพัฒนาพื้นที่ปฏิรูปที่ดิน (สพป.)]

- |———— ๑. ฝ่ายบริหารทั่วไป (งานอำนวยการ สารบรรณ การเงิน และบริหารสัญญาพัสดุวิศวกรรม)
- |———— ๒. กลุ่มยุทธศาสตร์วิศวกรรมและแผนพัฒนาพื้นที่
| (กลุ่มแผนงานวิศวกรรม + กลุ่มวางแผนพัฒนาพื้นที่)
- |———— ๓. กลุ่มวิศวกรรมสำรวจและออกแบบโครงสร้างพื้นฐานบูรณาการ
| (ออกแบบถนนและสะพาน + ออกแบบแหล่งน้ำฯ + ออกแบบอาคารและวางผังชุมชน)
- |———— ๔. กลุ่มควบคุมและบริหารการก่อสร้าง (กลุ่มปฏิบัติการก่อสร้าง + งานควบคุมงานจ้างเหมา)
- |———— ๕. ศูนย์นวัตกรรมและปฏิบัติการเครื่องจักรกลเกษตร
| (ศูนย์เครื่องจักรกล + กลุ่มวิจัยและพัฒนาเครื่องจักรกล)

รายละเอียดการจัดกลุ่มภารกิจและเกลี่ยค่างานใหม่:

๑. กลุ่มยุทธศาสตร์วิศวกรรมและแผนพัฒนาพื้นที่ (Engineering Strategy and Spatial Planning):

- รวมงานจัดทำแผนแม่บทพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน แผนบริหารจัดการน้ำ ๒๐ ปี การศึกษาความเหมาะสมโครงการ การขอรับจัดสรรงบประมาณ และการติดตามประเมินผลโครงการ

๒. กลุ่มวิศวกรรมสำรวจและออกแบบโครงสร้างพื้นฐานบูรณาการ (Integrated Survey and Infrastructure Design):

- รวมทีม วิศวกรโยธา วิศวกรชลประทาน สถาปนิก และนายช่างสำรวจ ให้ทำงานแบบ Multidisciplinary Teams
- แบ่งเป็น ๓ ส่วนงานภายใน: (๑) งานสำรวจภูมิประเทศและธรณีวิทยา (๒) งานออกแบบระบบน้ำและชลประทาน (๓) งานออกแบบถนน อาคาร และผังชุมชน ช่วยลดการลงพื้นที่ซ้ำซ้อน

๓. กลุ่มควบคุมและบริหารการก่อสร้าง (Construction Management and Quality Control):

- รับผิดชอบงานก่อสร้างที่ ส.ป.ก. ดำเนินการเอง และงานควบคุมการก่อสร้างของผู้รับจ้าง (งานจ้างเหมา) ตลอดจนการตรวจรับพัสดุและทดสอบคุณภาพวัสดุวิศวกรรมทั่วประเทศ

๔. ศูนย์นวัตกรรมและปฏิบัติการเครื่องจักรกลเกษตร (Agricultural Machinery and Innovation Center):

- รวมฐานปฏิบัติการที่ จังหวัดปทุมธานี เข้ากับงานวิจัยพัฒนาเครื่องจักรกลเกษตร (Smart Machinery/ระบบพลังงานแสงอาทิตย์/เครื่องเจาะบ่อบาดาล)
- บริหารจัดการเครื่องจักรกลหนักและทีมปฏิบัติการขุดลอก/เปิดทางน้ำเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรในภาวะภัยแล้งและน้ำท่วมแบบรวมศูนย์

๕. ฝ่ายบริหารทั่วไป:

- ดูแลงานสารบรรณ งานบุคคล และมุ่งเน้นงาน บริหารสัญญาจัดซื้อจัดจ้างงานก่อสร้างภาครัฐ (e-GP / GFMIS) ที่มีความซับซ้อนสูง

๕. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการที่ต้องเร่งดำเนินการทันที (Immediate Fixes)

ปรับสัดส่วนค่าน้ำหนักงานสนับสนุน ถ่ายโอนงานธุรการและงานสารบรรณออกจากวิศวกรและนายช่างหลัก แล้วกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์เชิงวิศวกรรม (Engineering Deliverables) เช่น “จำนวนโครงการที่ออกแบบแล้วเสร็จตามมาตรฐานและเวลาที่กำหนด”, “ร้อยละความสำเร็จของการควบคุมงานก่อสร้างให้เป็นไปตามแผนงานและงบประมาณ”

๙. สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเมทริกซ์การกระจายหน้าที่และความรับผิดชอบ (OS Matrix : Owner – Supporter Matrix) ของ สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี (สพท.) ตามหลักเกณฑ์การประเมินค่างานและการจัดโครงสร้างองค์กรภาครัฐของ สำนักงาน ก.พ. และ สำนักงาน ก.พ.ร. มีผลการวิเคราะห์เชิงลึกและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงโครงสร้าง ดังนี้

๑. ข้อมูลการสำรวจจำนวนบุคลากรปฏิบัติงานจริง

หน่วยงานภายใน สพท.	บุคลากร (ข้าราชการ/พนักงานราชการ/ลูกจ้าง)
ฝ่ายบริหารทั่วไป	๙ ตำแหน่ง (ช่วยราชการ ๑, ว่าง ๑)
กลุ่มพัฒนาบุคลากร	๘ ราย (จ้างเหมา ๒)
กลุ่มพัฒนาเกษตรกรและเครือข่ายผู้นำ	๙ ตำแหน่ง (ว่าง ๑)
กลุ่มพัฒนาสถาบันและธุรกิจชุมชน	๑๑ ตำแหน่ง (ว่าง ๑)
กลุ่มพัฒนาเกษตรกรรุ่นใหม่	๙ ราย
ศูนย์การเรียนรู้เพื่อการปฏิรูปที่ดิน	๑๓ ตำแหน่ง (ว่าง ๒)
กลุ่มอนุรักษ์และฟื้นฟูสภาพแวดล้อม	๖ ตำแหน่ง (ว่าง ๑)

ข้อมูล ณ วันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๙

๒. การวิเคราะห์ค่างานและการกระจายภาระงาน (Job Value and Workload Analysis)

๑. การแตกกลุ่มเป้าหมายเกษตรกรออกเป็นกลุ่มงานย่อย (Target Group Fragmentation):

- มีการแยก กลุ่มพัฒนาเกษตรกรและเครือข่ายผู้นำ (แปลงใหญ่/ผู้นำเกษตรกร), กลุ่มพัฒนาเกษตรกรรุ่นใหม่ (Smart Farmer/Young Smart Farmer), และ กลุ่มพัฒนาสถาบันและธุรกิจชุมชน (วิสาหกิจชุมชน/สถาบันเกษตรกร) รวม ๒๙ ราย
- ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนในกิจกรรมการฝึกอบรม การถ่ายทอดเทคโนโลยี และการลงพื้นที่แปลงเกษตรกร ซึ่งเกษตรกรเป้าหมายในพื้นที่ ส.ป.ก. มักเป็นกลุ่มเดียวกัน (เกษตรกรรายเดียวกัน อาจเป็นทั้ง Smart Farmer, สมาชิกแปลงใหญ่, และสมาชิกวิสาหกิจชุมชน)

๒. ความทับซ้อนเชิงค่างานของ “กลุ่มพัฒนาบุคลากร” (HRD Overlap):

- กลุ่มพัฒนาบุคลากร (๘ ราย) สังกัด สพท. ทำหน้าที่จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP), การประเมินทักษะดิจิทัล, และการฝึกอบรมข้าราชการ ส.ป.ก.
- ประเด็นความซ้ำซ้อนตามหลัก ก.พ.: ภารกิจการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ (Human Resource Development - HRD) ควรเป็นหน้าที่หลักของ กองการเจ้าหน้าที่ (กกจ.) เพื่อเชื่อมโยงกับระบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path), การเลื่อนระดับ และการประเมินสมรรถนะ ไม่ควรแยกมาอยู่กับสำนักที่เน้นถ่ายทอดเทคโนโลยีให้เกษตรกร

๓. การกระจายทรัพยากรของศูนย์การเรียนรู้ฯ ๓ แห่ง (Learning Center Distribution):

- ศูนย์การเรียนรู้เพื่อการปฏิรูปที่ดิน (๑๓ ราย) ต้องดูแลพื้นที่ ๓ ศูนย์ (ศกร.บางไทร, ศกร.ลาดบัวหลวง, ศกร.สาขางะเซิงเทรา) และ ๑๐ ฐานการเรียนรู้ ทำให้เกิดการกระจายภาระงานแปลงสาธิตและการบริหารจัดการแปลงย่อยเกินกำลังบุคลากร

๓. การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร (Structural Assessment)

สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีแบ่งโครงสร้างออกเป็น ๑ ฝ่าย ๕ กลุ่มงาน ๑ ศูนย์ (รวม ๗ หน่วยงาน กำลังพลประมาณ ๖๕ ราย) พบจุดที่ควรปรับปรุงเชิงโครงสร้าง ๓ ด้านหลัก:

- การรวมงานพัฒนาบุคลากรภายใน (ข้าราชการ) และบุคลากรภายนอก (เกษตรกร) ไว้ในสำนักเดียวกัน: ทำให้ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของสำนักขาดความชัดเจนระหว่าง “การพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร” กับ “การส่งเสริมและพัฒนาอาชีพเกษตรกรในเขตปฏิรูปที่ดิน”
- การขาดสายงานด้าน “เทคโนโลยีและนวัตกรรมเกษตรอัจฉริยะ (Agri-Tech and Smart Agriculture)” แม้ชื่อสำนักคือ “พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี” แต่เนื่องจากส่วนใหญ่ยังเน้นการฝึกอบรมแบบดั้งเดิม (Traditional Training) ขาดการพัฒนาเทคโนโลยีเกษตรแม่นยำ (Precision Agriculture), IoT, ระบบน้ำอัจฉริยะ และการแปรรูปสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value-added Processing)
- การแยกงาน “อนุรักษ์และฟื้นฟูสภาพแวดล้อม” เป็นกลุ่มงานขนาดเล็ก มีบุคลากรเพียง ๕ ราย รับผิดชอบงานเกษตรกรรมยั่งยืนและการลดการเผา ซึ่งสามารถผนวกเข้ากับงานถ่ายทอดเทคโนโลยีเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green and Sustainable Agriculture) ได้เป็นอย่างดี

๔. ข้อเสนอแนะการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร สพท. (Smart Agri-Tech and Extension Model)

เพื่อบูรณาการเป็นหน่วยงานขับเคลื่อน เกษตรมูลค่าสูง เกษตรอัจฉริยะ และการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดิน เสนอปรับโครงสร้างองค์กรและเกลี่ยค่างานใหม่ ดังนี้:

[สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี (สปท.)]

- └── ๑. ฝ่ายบริหารทั่วไป (งานอำนวยการ สารบรรณ การเงินและพัสดุ)
- └── ๒. กลุ่มนวัตกรรมและถ่ายทอดเทคโนโลยีเกษตรอัจฉริยะ
(เกษตรกรและเครือข่ายผู้นำ + เกษตรกรรุ่นใหม่ Smart Farmer + อนุรักษ์และฟื้นฟูฯ)
- └── ๓. กลุ่มส่งเสริมธุรกิจเกษตรและสถาบันเกษตรกร
(กลุ่มพัฒนาสถาบันและธุรกิจชุมชน + การส่งเสริมการตลาด/ตลาดสินค้าเกษตร)
- └── ๔. ศูนย์นวัตกรรมการเรียนรู้เกษตรกรรมยั่งยืน
(ศูนย์การเรียนรู้เพื่อการปฏิรูปที่ดิน ๓ ศูนย์)

***หมายเหตุ:** เสนอโอนย้าย “กลุ่มพัฒนาบุคลากร” ไปรวมกับ “กองการเจ้าหน้าที่ (กกจ.)” เพื่อรวมศูนย์งาน HRD และ Talent Development ของกรมไว้ที่จุดเดียว

รายละเอียดการจัดกลุ่มภารกิจและเกลี้ยค่างานใหม่:

๑. กลุ่มนวัตกรรมและถ่ายทอดเทคโนโลยีเกษตรอัจฉริยะ (Smart Agri-Tech and Extension Division):

- รวมสายงาน Smart Farmer, Young Smart Farmer, แปลงใหญ่, และเกษตรกรรมยั่งยืน/ลดการเผา
- มุ่งเน้นการถ่ายทอดเทคโนโลยีเกษตรแม่นยำสูง (Precision Farming), เทคโนโลยีชีวภาพ, คาร์บอนเครดิตภาคเกษตร และการรับรองมาตรฐานสินค้าเกษตร (GAP/Organic) แบบครบวงจร

๒. กลุ่มส่งเสริมธุรกิจเกษตรและสถาบันเกษตรกร (Agri-Business and Cooperative Development Division):

- รับผิดชอบการบ่มเพาะธุรกิจเกษตร (Agri-Business Incubator), การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์, การแปรรูปสร้างมูลค่าเพิ่ม, การเชื่อมโยงตลาด Online/Offline และการยกระดับวิสาหกิจชุมชนสู่ผู้ประกอบการเกษตร

๓. ศูนย์นวัตกรรมการเรียนรู้เกษตรกรรมยั่งยืน (Sustainable Agriculture Learning Centers):

- บริหารจัดการแปลงสาธิตและศูนย์เรียนรู้ต้นแบบทั้ง ๓ แห่ง (บางไทร/ลาดบัวหลวง/ฉะเชิงเทรา) ให้เป็นศูนย์ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Living Lab) ด้านเกษตรผสมผสานและสมุนไพรเชิงระบบ

๔. การโอนย้ายงานพัฒนาบุคลากรภาครัฐ:

- โอนงานฝึกอบรมข้าราชการและระบบ e-Learning ไปสังกัด กกจ. เพื่อให้ สพท. มุ่งเน้นภารกิจส่งเสริมเกษตรกรได้อย่างเต็มที่

๕. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการที่ต้องเร่งดำเนินการ (Immediate Actions)

๑. ปรับสัดส่วนตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome KPIs)

- ปรับจากการวัด “จำนวนครั้งที่จัดอบรม/จำนวนผู้เข้าร่วม” ไปสู่ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ เช่น “ร้อยละของเกษตรกรที่นำเทคโนโลยีเกษตรอัจฉริยะไปประยุกต์ใช้ได้จริง”, “มูลค่าสินค้าเกษตรแปรรูปที่เพิ่มขึ้นในเขตปฏิรูปที่ดิน”, และ “รายได้สุทธิครัวเรือนเกษตรกรที่เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๐”

๒. ยกระดับสถานีเรียนรู้ของศูนย์การเรียนรู้:

- จัดสรรอัตรากำลังและบทบาทของนักวิชาการเกษตรให้ประจำศูนย์เรียนรู้แต่ละแห่งอย่างชัดเจน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดูแลแปลงสาธิตและการถ่ายทอดองค์ความรู้แก่เกษตรกร

๑๐. สำนักวิชาการและแผนงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเมทริกซ์การกระจายหน้าที่และความรับผิดชอบ (OS Matrix : Owner – Supporter Matrix) ของ สำนักวิชาการและแผนงาน (สวผ.) ตามหลักเกณฑ์การประเมินค่างานและการจัดโครงสร้างองค์กร ภาครัฐของ สำนักงาน ก.พ. และ สำนักงาน ก.พ.ร. มีผลการวิเคราะห์เชิงลึกและข้อเสนอแนะในการปรับปรุง โครงสร้าง ดังนี้

๑. ข้อมูลการสำรวจจำนวนบุคลากรปฏิบัติงานจริง

หน่วยงานภายใน สวผ.	บุคลากร (ข้าราชการ/พนักงานราชการ/ลูกจ้าง)
ฝ่ายบริหารทั่วไป	๑๓ ราย
กลุ่มนโยบายแผนงานและงบประมาณ	๑๓ ราย
กลุ่มติดตามและประเมินผล	๑๕ ราย
กลุ่มความร่วมมือระหว่างประเทศ	๙ ราย
กลุ่มวิจัยและพัฒนาการปฏิรูปที่ดิน	๑๒ ตำแหน่ง (ลาเรียน ๒, ว่าง ๑)
กลุ่มงานคณะกรรมการปฏิรูปที่ดิน	๑๒ ราย

ข้อมูล ณ วันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๙

๒. การวิเคราะห์ค่างานและการกระจายภาระงาน (Job Value and Workload Analysis)

๑. การรวมศูนย์วงจรแผนและงบประมาณ (Full Policy and Budget Cycle):

- สวผ. ทำหน้าที่เป็นมันสมองหลัก (Think Tank) ของกรม ครอบคลุมตั้งแต่การเสนอนโยบาย, การจัดทำคำของบประมาณ, การติดตามประเมินผลโครงการ, งานวิจัย, ความร่วมมือระหว่างประเทศ จนถึงงานฝ่ายเลขานุการ คปก.

๒. การขอย่อยงานติดตามประเมินผลเป็นรายกิจกรรม (Tracking Granularity):

- กลุ่มติดตามและประเมินผล มีบุคลากรถึง ๑๕ ราย และมีตัวชี้วัดย่อยถึง ๒๘ ตัวชี้วัด ซึ่งขอย่อยตามรายกิจกรรมและระบบรายงาน (ระบบ e-Project, ระบบกระทรวงเกษตรฯ, การตรวจราชการ) ทำให้เกิดภาระงานเอกสารในการรวบรวมข้อมูลสูงมาก

๓. บทบาทการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ระดับสากลและงานวิจัยเชิงรุก:

- กลุ่มความร่วมมือระหว่างประเทศ มีภารกิจเชิงรุกที่โดดเด่น เช่น การขับเคลื่อนกฎหมายว่าด้วยสินค้าที่ปลอดจากการตัดไม้ทำลายป่าของสหภาพยุโรป (EUDR), ความร่วมมือกับองค์กร GIZ ของเยอรมนี, กรอบความร่วมมือ JTEPA และโครงการแลกเปลี่ยนเยาวชนเกษตรกับประเทศญี่ปุ่น

- กลุ่มวิจัยและพัฒนาฯ มีบทบาทสำคัญในการวิเคราะห์มาตรฐาน GAP และการขอรับทุนวิจัยจากภายนอก (สวก.) ซึ่งควรยกระดับค่างานสู่การเป็น Policy Research Hub

๓. การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร (Structural Assessment)

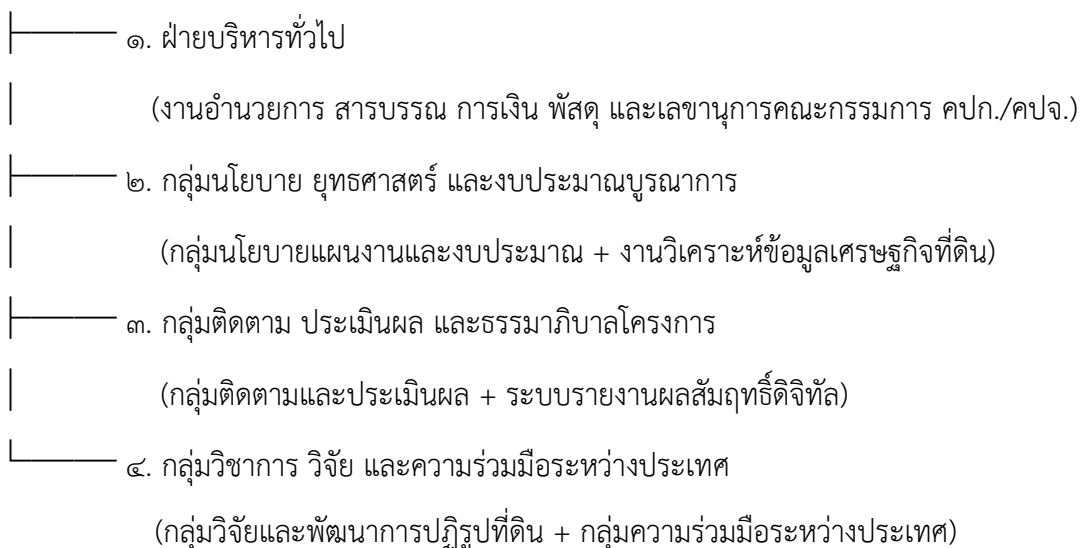
สำนักวิชาการและแผนงานแบ่งโครงสร้างออกเป็น ๑ ฝ่าย ๕ กลุ่มงาน (รวม ๖ หน่วยงาน กำลังพลและกรอบอัตราประมาณ ๗๔ ราย) ซึ่งถือเป็นโครงสร้างที่ค่อนข้างสมดุล แต่พบจุดที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพได้ ๓ ประเด็นหลักดังนี้

- การแยกงาน “นโยบายและแผน” ออกจาก “การติดตามและประเมินผล”: ปัจจุบันกลุ่มติดตามและประเมินผล (๑๕ ราย) และกลุ่มนโยบายและแผนงานฯ (๑๓ ราย) ทำงานแยกจากกัน ทั้งที่ข้อมูลผลการประเมินโครงการ (Evaluation Data) ต้องถูกป้อนกลับ (Feedback Loop) เข้าสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการและค่าของงบประมาณปีถัดไปทันที
- การจัดตั้ง “กลุ่มงานคณะกรรมการปฏิรูปที่ดิน (กคป.)” เป็นหน่วยงานเฉพาะกิจภายใน มีบุคลากร ๑๒ ราย ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการการประชุม คปก. และ คปจ. ตลอดจนการทำ Big Data มติคณะกรรมการตั้งตั้งแต่ปี ๒๕๑๘ ซึ่งควรบูรณาการการทำงานร่วมกับฝ่ายบริหารทั่วไปและกลุ่มนโยบายอย่างใกล้ชิด
- ความจำเป็นในการเสริมศักยภาพด้านการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Data Analytics and Foresight) สวผ. ยังขาดหน่วยงานที่ทำหน้าที่วิเคราะห์แนวโน้มในอนาคต (Strategic Foresight) และเศรษฐศาสตร์การเกษตรเชิงลึก เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง

๔. ข้อเสนอแนะการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร สวผ. (Strategic Think Tank and Policy Hub Model)

เพื่อยกระดับ สวผ. ให้เป็น ศูนย์กลางยุทธศาสตร์ นโยบาย และเศรษฐกิจการปฏิรูปที่ดินอัจฉริยะ (Smart Policy and Strategic Hub) เสนอปรับโครงสร้างเป็น ๔ กลุ่มงานหลัก + ๑ ฝ่ายอำนวยการ:

[สำนักวิชาการและแผนงาน (สวผ.)]



รายละเอียดการจัดกลุ่มภารกิจและเกลี้ยค่างานใหม่

๑. กลุ่มนโยบาย ยุทธศาสตร์ และงบประมาณบูรณาการ (Policy, Strategy and Integrated Budgeting Division):

- รับผิดชอบการวิเคราะห์นโยบายรัฐบาล แผนยุทธศาสตร์ชาติ การจัดทำแผนปฏิบัติการ ส.ป.ก. และการบริหารวงเงินค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปีแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงยุทธศาสตร์

๒. กลุ่มติดตาม ประเมินผล และธรรมาภิบาลโครงการ (Monitoring, Evaluation and Project Governance Division):

- รวมศูนย์ระบบติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์โครงการของกรม (e-Monitoring Dashboards) พัฒนาระบบรายงานอัตโนมัติเชื่อมโยงกับกระทรวงเกษตรฯ และสำนักงบประมาณ เพื่อลดภาระงานกรอกข้อมูลซ้ำซ้อน

๓. กลุ่มวิชาการ วิจัย และความร่วมมือระหว่างประเทศ (Academic Research and International Cooperation Division):

- รวมงาน ศึกษาวิจัยนวัตกรรมการปฏิรูปที่ดิน (Policy Research), การบริหารทุนวิจัยภายนอก (สวก.), และความร่วมมือระหว่างประเทศ (EUDR / GIZ / JTEPA / ทุนญี่ปุ่น)
- ยกระดับการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และการพัฒนาโมเดลเกษตรกรรมยั่งยืนตามมาตรฐานสากล

๔. ฝ่ายบริหารทั่วไปและกิจการคณะกรรมการปฏิรูปที่ดิน:

- บูรณาการงานธุรการ สารบรรณ เข้ากับงานฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (คปก.) และคณะกรรมการปฏิรูปที่ดินจังหวัด (คปจ.) พร้อมทั้งบริหารจัดการฐานข้อมูล Big Data มติ คปก. แบบดิจิทัล

๕. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการที่ต้องเร่งดำเนินการ (Immediate Actions)

๑. พัฒนาระบบข้อมูลกลางเชื่อมโยง แผน-งบ-ผล (Integrated Policy-Budget-Result System):

- ปรับลดขั้นตอนการจัดทำรายงานกระดาชของกลุ่มติดตามฯ มาใช้ Dashboard อัตโนมัติ เพื่อให้บุคลากรมีเวลาไปเน้นการวิเคราะห์ผลกระทบเชิงเศรษฐกิจและสังคม (Socio-economic Impact Assessment)

๒. บริหารจัดการกรอบอัตรากำลังวิจัย:

- วางแผนรองรับและจัดสรรงานชั่วคราวสำหรับตำแหน่งข้าราชการที่ลาศึกษาต่อ ๒ ราย และเร่งบรรจุอัตรากำลังพนักงานราชการที่ว่าง ๑ อัตรา เพื่อให้การขับเคลื่อนงานวิจัย และเทคโนโลยีเกษตรไม่ให้หยุดชะงัก

๑๑. กองประสานงานโครงการพระราชดำริและโครงการพิเศษ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเมทริกซ์การกระจายหน้าที่และความรับผิดชอบ (OS Matrix : Owner – Supporter Matrix) ของ กองประสานงานโครงการพระราชดำริและโครงการพิเศษ (กปร.) ตามหลักเกณฑ์การประเมินค่างานและการจัดโครงสร้างองค์ภาครัฐของ สำนักงาน ก.พ. และ สำนักงาน ก.พ.ร. มีผลการวิเคราะห์เชิงลึกและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงโครงสร้าง ดังนี้

๑. ข้อมูลการสำรวจจำนวนบุคลากรปฏิบัติงานจริง

หน่วยงานภายใน กปร.	บุคลากร (ข้าราชการ/พนักงานราชการ/ลูกจ้าง)
ฝ่ายบริหารทั่วไป (ฝทป.)	๖ ตำแหน่ง (ว่าง ๒)
กลุ่มแผนงานและงบประมาณ (กผง.)	๙ ราย
กลุ่มประสานงานและติดตาม (กปต.)	๑๐ ตำแหน่ง (ว่าง ๑)

ข้อมูล ณ วันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๙

๒. การวิเคราะห์ค่างานและการกระจายภาระงาน (Job Value and Workload Analysis)

๑. การกระจายโครงการพระราชดำริ ๑๖ โครงการแบบ ๑ ราย ต่อ ๒-๓ โครงการ

- กปร. ดูแลโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริหลักของ ส.ป.ก. รวม ๑๖ โครงการ (เช่น กลุ่มน้ำแม่อาวฯ จังหวัดลำพูน, พื้นที่ชายแดนฯ จังหวัดอุบลราชธานี, ฟาร์มตัวอย่างฯ จังหวัดสกลนคร, เกษตรวิทยา จังหวัดเชียงใหม่, คลินิกเกษตรเคลื่อนที่ฯ ๗๒ จังหวัด, โครงการ อพ.สธ.-ส.ป.ก.)

๒. ความซ้ำซ้อนของภารกิจระหว่าง ๒ กลุ่มงานหลัก

- กลุ่มแผนงานและงบประมาณ (กผง.) และ กลุ่มประสานงานและติดตาม (กปต.) มีการตั้งตัวชี้วัดของงานในฝั่งงานสนับสนุนที่เหมือนกัน เช่น:
 - งานประชาสัมพันธ์/ดูแลเว็บไซต์/จัดทำ Infographic ของ กปร. (มีทั้ง ๒ กลุ่ม)
 - งานคณะทำงานองค์กรคุณธรรม, การควบคุมภายใน, ความเสี่ยง และตัวชี้วัด กปร. (มีทั้ง ๒ กลุ่ม)
 - งานจัดนิทรรศการเทิดพระเกียรติและกิจกรรมจิตอาสาพระราชทาน (มีทั้ง ๒ กลุ่ม)
- ส่งผลให้เกิดการกระจายค่างานในงานธุรการและงานอีเวนต์ แทนที่จะเน้นการวัดผลสัมฤทธิ์เชิงยุทธศาสตร์โครงการ

๓. การรายงานผลซ้ำซ้อนหลายระบบ (Multiple Reporting Burden):

- บุคลากรต้องรับภาระรายงานผลผ่านระบบติดตามถึง ๓ ระบบ ได้แก่ ระบบ EMENSCR (สำนักงานสภาพัฒนาฯ), ระบบ ALRO Tracking (สวผ.), และ ระบบรายงานผลการติดตามงานขององคมนตรี

๓. การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร (Structural Assessment)

กองประสานงานโครงการพระราชดำริและโครงการพิเศษแบ่งโครงสร้างออกเป็น ๑ ฝ่าย ๒ กลุ่มงาน (รวม ๓ หน่วยงาน กำลังพล ๒๒-๒๕ ราย):

- โครงสร้างมีขนาดเล็กมาก (Flat and Micro Structure) การมีเพียง ๒ กลุ่มงานหลัก (กผง. ๙ ราย และ กปต. ๑๐ ราย) ทำให้การแบ่งแยกงาน "วางแผน/งบประมาณ" ออกจาก "การประสานงานและติดตาม" เกิดความแข็งตัว (Rigidity) เพราะในทางปฏิบัติโครงการพระราชดำริต้องการความคล่องตัวในการประสานงานและการบริหารงบประมาณแบบบูรณาการ
- การขาดสายงาน "พัฒนาและขยายผลองค์ความรู้ตามแนวพระราชดำริ" เนื่องานส่วนใหญ่เน้นการตั้งงบประมาณและการติดตามรายงานผล แต่ยังขาดมิติในการถอดบทเรียน (Knowledge Extraction) การขยายผลทฤษฎีใหม่/ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่เกษตรกรในเขตปฏิรูปที่ดินทั่วไป

๔. ข้อเสนอแนะการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร กปร. (Royal Projects Center of Excellence)

เพื่อเพิ่มความคล่องตัวและยกระดับสู่การเป็น ศูนย์ประสานงานและขับเคลื่อนการพัฒนาพื้นที่ปฏิรูปที่ดินตามแนวพระราชดำริอย่างยั่งยืน เสนอปรับโครงสร้างเป็น ๓ เสาหลัก:

[กองประสานงานโครงการพระราชดำริและโครงการพิเศษ (กปร.)]

- └── ๑. ฝ่ายบริหารทั่วไปและสื่อสารสร้างสรรค์
 (งานอำนวยการ สารบรรณ การเงิน พัสดุ ประชาสัมพันธ์ และจัดนิทรรศการเทิดพระเกียรติ)
- └── ๒. กลุ่มนโยบาย แผนงาน และงบประมาณโครงการพิเศษ
 (จัดทำแผนยุทธศาสตร์ บริหารงบประมาณรายจ่าย/งบกองทุน และประสานงาน กปร.กลาง)
- └── ๓. กลุ่มขับเคลื่อน ติดตาม และขยายผลโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ
 (ติดตามประเมินผล ๑๖ โครงการ + ขยายผลฟาร์มตัวอย่าง/เกษตรวิสัย + โครงการ อพ.สธ.)

รายละเอียดการปรับบทบาทและเกลี่ยค่างานใหม่:

๑. ฝ่ายบริหารทั่วไปและสื่อสารสร้างสรรค์ (General Administration and Royal PR):

- รวมศูนย์งานธุรการ สารบรรณ การเงิน พัสดุ และจัดงานประชาสัมพันธ์ เว็บไซต์ สื่อ Infographic รวมถึงการจัดนิทรรศการเทิดพระเกียรติ มารับผิดชอบที่จุดเดียว เพื่อปลดภาระงานอื่นเวนต์ออกจากนักวิชาการ

๒. กลุ่มนโยบาย แผนงาน และงบประมาณโครงการพิเศษ (Policy, Planning and Special Projects):

- รับผิดชอบการจัดทำคำของบประมาณแผ่นดินและงบกองทุนฯ การประสานงานกับสำนักงาน กปร. กระทรวงเกษตรฯ และการรายงานผลผ่านระบบ EMENSCR

๓. กลุ่มขับเคลื่อน ติดตาม และขยายผลโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (Project Implementation and Knowledge Extension):

- มุ่งเน้นการลงพื้นที่ติดตามความก้าวหน้าโครงการพระราชดำริ ๑๖ โครงการ การประสานงาน องคมนตรี และเพิ่มบทบาทสำคัญในการ ถอดบทเรียนโมเดลความสำเร็จ (Best Practice) เพื่อส่งต่อให้สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี (สพท.) นำไปขยายผลสู่เกษตรกร ส.ป.ก. ทั่วประเทศ

๕. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการที่ต้องเร่งดำเนินการ (Immediate Actions)

๑. บูรณาการระบบรายงานผลโครงการ:

- พัฒนา Dashboard ติดตามสถานะ ๑๖ โครงการพระราชดำริจุดเดียวที่สามารถส่งออกข้อมูลไปยังระบบ EMENSCR, ALRO Tracking และรายงานองคมนตรีได้พร้อมกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อนของบุคลากร

๒. กำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์เชิงคุณภาพ (Outcome KPIs):

- เพิ่มตัวชี้วัด เช่น “ร้อยละของเกษตรกรในพื้นที่โครงการพระราชดำริที่มีรายได้เพิ่มขึ้นตามเกณฑ์”, “จำนวนองค์ความรู้ตามแนวพระราชดำริที่ได้รับการถ่ายทอดและนำไปขยายผลจริง” แทนการวัดเพียงการจัดประชุมหรือจัดส่งรายงาน

๑๒. ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพเสริมนอกภาคการเกษตร

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเมทริกซ์การกระจายหน้าที่และความรับผิดชอบ (OS Matrix : Owner – Supporter Matrix) ของ ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพเสริมนอกภาคการเกษตร (ศพส.) (หรือชื่อเดิมในบางเอกสาร: ศูนย์ศิลปาชีพบางไทร) ตามหลักเกณฑ์การประเมินค่างานและการจัดโครงสร้างองค์กรภาครัฐของ สำนักงาน ก.พ. และ สำนักงาน ก.พ.ร. มีผลการวิเคราะห์เชิงลึกและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงโครงสร้าง ดังนี้

๑. ข้อมูลการสำรวจจำนวนบุคลากรปฏิบัติงานจริง

หน่วยงาน / แผนกวิชา	บุคลากร (ข้าราชการ/พนักงานราชการ/ลูกจ้าง)
ฝ่ายบริหารทั่วไป	๑๐ ตำแหน่ง (ว่าง ๑)
กลุ่มการจัดการทรัพยากรดินและผลประโยชน์	๒๑ ราย
กลุ่มนโยบาย แผนงาน งบประมาณฯ	๑๒ ราย
กลุ่มฝึกอบรมและการพัฒนาผลิตภัณฑ์	๑๐ ราย
กลุ่มบำรุงรักษา อาคารสถานที่และยานพาหนะ	๕๓ ราย
๑๒ แผนกวิชาช่างฝีมือและศิลปาชีพ	แผนกละ ๓-๔ ราย (รวม ๔๑ ราย)

ข้อมูล ณ วันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๙

๒. การวิเคราะห์ค่างานและการกระจายภาระงาน (Job Value and Workload Analysis)

๑. ปัญหาการแตกโครงสร้างย่อยเป็น “๑๒ แผนกวิชาช่าง” (Extreme Micro-Units):

- มีการแยกแผนกวิชาศิลปาชีพและหัตถกรรมออกเป็น ๑๒ แผนก ได้แก่ ช่างวาดภาพสีน้ำมัน, ช่างเขียนภาพลายไทย, ช่างเครื่องหนัง, ช่างหัวโชน, ช่างเป่าแก้ว, ช่างตุ๊กตาชาววัง, ช่างบาติก, ช่างศิลปประดิษฐ์, ช่างเครื่องเรือนไม้, ช่างเครื่องเรือนหวาย, ช่างเครื่องเคลือบดินเผา, และช่างเครื่องยนต์จักรกลการเกษตร
- แต่ละแผนกมีบุคลากรเพียง ๓-๔ ราย และโดยมีตัวชี้วัดงานชุดเดียวกัน (ร้อยละการทำหน้าที่ครูฝึกสอนร้อยละ ๒๕, การผลิตผลิตภัณฑ์ร้อยละ ๒๕, การจัดทำเอกสารการสอนร้อยละ ๑๕, การตลาดร้อยละ ๑๐) ซึ่งตามหลักการจัดองค์กรภาครัฐไม่ควรแยกเป็นหน่วยงานระดับกลุ่มงาน/แผนกอิสระ

๒. ความผิดปกติของค่างานใน “กลุ่มบำรุงรักษา อาคารสถานที่ฯ” (Workload Distortion):

- มีบุคลากรมากถึง ๕๓ ราย (ส่วนใหญ่เป็นลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และช่างซ่อมบำรุง) แต่เกือบทุกรายได้ค่าน้ำหนักรวมเพียงร้อยละ ๒๐-๖๐ เนื่องจากมีการกระจายตัวชี้วัดงานซ่อมบำรุงและดูแลภูมิทัศน์แบบไม่เต็มเวลา (Under-allocated KPIs)

๓. การพึ่งพาการบริหารพื้นที่และทรัพย์สินเชิงพาณิชย์:

- กลุ่มการจัดการทรัพย์สินและผลประโยชน์ มีบุคลากรถึง ๒๑ ราย รับผิดชอบงานจัดเก็บรายได้จากการให้บริการอาคารสถานที่ ศูนย์ประชุม และที่พักในพื้นที่ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพเสริมนอกภาคการเกษตร ซึ่งต้องบูรณาการงานร่วมกับกลุ่มบำรุงรักษา อย่างใกล้ชิดเพื่อลดความซ้ำซ้อน และยังไม่มีการประเมินในการรองรับการจัดเก็บรายได้ จึงยังไม่สามารถคิดค่างานในส่วนนี้ได้

๓. การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร (Structural Assessment)

ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพเสริมนอกภาคการเกษตร มีการแบ่งหน่วยงานภายในออกเป็น ๑ ฝ่าย ๔ กลุ่มงาน และ ๑๒ แผนกวิชา (รวม ๑๗ หน่วยงานย่อย กำลังพลกว่า ๑๔๐ ราย) ซึ่งมีปัญหาเชิงโครงสร้าง ๓ ด้านหลัก ดังนี้

- โครงสร้างแตกกระจายเกินขอบเขตการควบคุม (Fragmented Span of Control) ผู้อำนวยการศูนย์ฯ ต้องกำกับดูแลถึง ๑๖-๑๗ หน่วยงานย่อย ทำให้การบริหารงานขาดเอกภาพและเกิดการะงับการประสานงานซ้ำซ้อนในทุกแผนกวิชา
- การติดกับดักภารกิจงานฝีมือแบบดั้งเดิม (Traditional Craft vs Modern Agri-Enterprise): ๑๒ แผนกวิชาเน้นงานหัตถกรรมพื้นบ้านเป็นหลัก แต่ยังขาดการเชื่อมโยงกับ การพัฒนาทักษะอาชีพเสริมนอกภาคการเกษตรยุคใหม่ (เช่น การแปรรูปอาหารเชิงนวัตกรรม, พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์, โลจิสติกส์ การเกษตร, และการท่องเที่ยวเชิงเกษตรสร้างสรรค์)
- ความซ้ำซ้อนระหว่างงานฝึกอบรมและแผนกวิชา: มี “กลุ่มฝึกอบรมและการพัฒนาผลิตภัณฑ์” ซ้อนทับอยู่เหนือ “๑๒ แผนกวิชา” โดยกลุ่มฝึกอบรมทำหน้าที่ประสานงาน ขณะที่แผนกวิชาทำหน้าที่สอน ทำให้เกิดขั้นตอนการประสานงานภายในหลายชั้น

๔. ข้อเสนอแนะการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ศพส. (Agri-Business and Non-Farm Enterprise Model)

เพื่อปรับบทบาท ศพส. สู่การเป็น ศูนย์บ่มเพาะอาชีพเสริมนอกภาคการเกษตรและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Rural Economy Incubator) เสนอควรรวม ๑๗ หน่วยงานย่อย เหลือ ๔ กลุ่มงานหลัก + ๑ ฝ่ายอำนวยการ:

[ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพเสริมนอกภาคการเกษตร (ศพส.)]

- └── ๑. ฝ่ายบริหารทั่วไป (งานอำนวยการ สารบรรณ การเงินและบัญชี)
- └── ๒. กลุ่มนโยบาย แผนงาน และพัฒนาธุรกิจสร้างสรรค์
(กลุ่มนโยบายฯ + งานพัฒนาผลิตภัณฑ์ + การตลาดและ Soft Power)
- └── ๓. กลุ่มบ่มเพาะทักษะอาชีพและหัตถศิลป์สร้างสรรค์
(ควรรวม ๑๒ แผนกวิชาช่างเดิม จัดเป็น ๓ สตูดิโอฝึกอบรม)
 - └── สตูดิโอหัตถศิลป์และประณีตศิลป์ไทย (ลายไทย, หวีโชน, สีนํ้ามัน, ตุ๊กตาชาววัง)
 - └── สตูดิโอหัตถกรรมสิ่งทอและเคหะภัณฑ์ (บาติก, เครื่องหนัง, เครื่องเรือนไม้/หวาย)

- └─── สตูดิโอเซรามิกและวิศวกรรมช่างชุมชน (เครื่องเคลือบดินเผา, เป่าแก้ว, เครื่องยนต์เกษตร)
- └─── ๔. กลุ่มบริหารจัดการทรัพย์สิน อาคารสถานที่และบริการชุมชน
(กลุ่มจัดการทรัพย์สินฯ + กลุ่มบำรุงรักษา อาคารสถานที่และยานพาหนะ)

รายละเอียดการจัดกลุ่มภารกิจและเกลี้ยค่างานใหม่:

๑. กลุ่มนโยบาย แผนงาน และพัฒนารุรกิจสร้างสรรค์ (Creative Business and Strategy Division):

- รับผิดชอบแผนยุทธศาสตร์ การของบประมาณ การติดตามประเมินผล การพัฒนาสินค้า Soft Power การออกแบบบรรจุภัณฑ์ และการส่งเสริมช่องทางการจำหน่าย (E-Commerce / Modern Trade) ให้แก่เกษตรกร

๒. กลุ่มบ่มเพาะทักษะอาชีพและหัตถศิลป์สร้างสรรค์ (Skill Incubation and Craft Studio Division):

- รวมครูช่างฝีมือทั้ง ๑๒ แผนก (๔๑ ราย) เข้ามาอยู่ภายใต้กลุ่มงานเดียว โดยจัดทีมการสอนเป็น ๓ สตูดิโอเชิงปฏิบัติการ (Creative Workshops) เพื่อความยืดหยุ่นในการเปิด-ปิดหลักสูตรตามความต้องการของตลาด
- พัฒนาหลักสูตรอาชีพเสริมสมัยใหม่ เช่น การผลิตสื่อดิจิทัลชุมชน ช่างซ่อมโดรนเกษตร และการแปรรูปสินค้าเกษตรมูลค่าสูง

๓. กลุ่มบริหารจัดการทรัพย์สิน อาคารสถานที่และบริการชุมชน (Asset Management and Facilities Division):

- รวมงานบริหารพื้นที่ ศูนย์ประชุม ที่พัก เข้ากับงานซ่อมบำรุง ไฟฟ้า ประปา ภูมิทัศน์ และยานพาหนะ (รวมบุคลากรกว่า ๗๐ ราย) เพื่อบริหารจัดการพื้นที่ศูนย์ศิลปาชีพบางไทรแบบบูรณาการ

๔. ฝ่ายบริหารทั่วไป:

- ดูแลงานสารบรรณ พัสดุ และงานบุคคลกลางของศูนย์

๕. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการที่ต้องเร่งดำเนินการทันที (Immediate Fixes)

๑. ยุบรวมกรอบงาน ๑๒ แผนกวิชาในการประเมินค่างานให้อยู่ในกรอบเดียวกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อนของงานและง่ายต่อการกำกับติดตาม
๒. ปรับสัดส่วนค่าน้ำหนักตัวชี้วัดผลผลิต (Output/Outcome KPIs):
 - กำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ เช่น “จำนวนผู้ผ่านการอบรมที่นำความรู้ไปสร้างรายได้เสริมได้จริง”, “มูลค่ารายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ศิลปาชีพและค่าเช่าพื้นที่”, และ “ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้บริการอาคารสถานที่” แทนการวัดเฉพาะการจัดทำเอกสารการสอน

๑๓. ศูนย์ตรวจสอบและรับรองมาตรฐานสินค้าเกษตรในเขตปฏิรูปที่ดิน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเมทริกซ์การกระจายหน้าที่และความรับผิดชอบ (OS Matrix : Owner – Supporter Matrix) ของ ศูนย์ตรวจสอบและรับรองมาตรฐานสินค้าเกษตรในเขตปฏิรูปที่ดิน (ศรม.) ตามหลักเกณฑ์การประเมินค่างานและการจัดโครงสร้างองค์การภาครัฐของ สำนักงาน ก.พ. และ สำนักงาน ก.พ.ร. มีผลการวิเคราะห์เชิงลึกและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงโครงสร้าง ดังนี้

๑. ข้อมูลการสำรวจจำนวนบุคลากรปฏิบัติงานจริง

หน่วยงานภายใน ศรม.	บุคลากร (ข้าราชการ/พนักงานราชการ/ลูกจ้าง)
กลุ่มแผนงานและอำนวยการ	๖ ราย (รวม ผอ.)
กลุ่มตรวจสอบมาตรฐานสินค้าเกษตร	๕ ราย
กลุ่มวิชาการและพัฒนาระบบคุณภาพ	๔ ราย

ข้อมูล ณ วันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๙

๒. การวิเคราะห์ค่างานและการกระจายภาระงาน (Job Value and Workload Analysis)

๑. ความขัดแย้งของบทบาทตามมาตรฐานสากล ISO/IEC ๑๗๐๖๕ (Impartiality and Segregation of Duties):

- ศรม. ได้รับการรับรองระบบงานหน่วยรับรอง (Accreditation) จาก มกอช. ซึ่งหลักสากลกำหนดให้ต้อง แยกหน้าที่ระหว่าง (๑) ผู้ตรวจประเมินแปลง (Auditor/Inspector) ออกจาก (๒) ผู้ทบทวนและตัดสินใจให้การรับรอง (Reviewer/Certification Decision Maker) และ (๓) ผู้ควบคุมระบบคุณภาพ (QMR) อย่างเด็ดขาด
- ปัญหาค่างานที่พบ พบว่านักวิชาการใน กลุ่มวิชาการและพัฒนาระบบคุณภาพ และ กลุ่มแผนงานฯ มีตัวชี้วัด "การออกตรวจประเมินแปลง" (Inspector Task) ซ้อนทับอยู่ด้วย ซึ่งเสี่ยงต่อการขัดกันของผลประโยชน์ (Conflict of Interest) และอาจส่งผลกระทบต่อความเป็นกลาง (Impartiality) ของหน่วยรับรอง

๒. การซอยย่อยงานตรวจรับรองเป็นกระบวนการย่อยมากเกินไป (Over-fragmented Workflow):

- กลุ่มตรวจสอบมาตรฐานฯ มีการแตกตัวชี้วัดย่อยตั้งแต่ การรับคำขอ manual, การรับคำขอ e-Service, การตรวจเอกสาร, การจัดทำแผนตรวจประจำเดือน, การลงพื้นที่ตรวจแปลง, การเก็บตัวอย่าง, จนถึงการจัดประชุม รวมกว่า ๔๐ ซอยย่อย

๓. ปัญหาหน่วยงานขนาดเล็ก (Micro-Units with High Administrative Overhead):

- แบ่งเป็น ๓ กลุ่มงาน โดยแต่ละกลุ่มมีบุคลากรเพียง ๔-๖ ราย แต่ทุกกลุ่มต้องแบ่งสัดส่วนค่างานร้อยละ ๑๕-๓๐ ให้กับงานสารบรรณ พัสดุ และการเงินประจำกลุ่ม ทำให้สูญเสียกำลังรายสายวิชาการเกษตรไปกับการบริหาร

๓. การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร (Structural Assessment)

ศูนย์ตรวจสอบและรับรองมาตรฐานสินค้าเกษตรในเขตปฏิรูปที่ดิน แบ่งโครงสร้างออกเป็น ๓ กลุ่มงาน (กำลังพล ๑๕ ราย) ซึ่งมีประเด็นเชิงโครงสร้างตามหลักสากลของ Certification Body (CB) ดังนี้

- การไม่มีฝ่ายบริหารทั่วไปที่เป็นศูนย์กลาง (Lack of Centralized Back-Office) การตั้ง “กลุ่มแผนงานและอำนวยการ” ทำให้งานวางแผนยุทธศาสตร์และการของบประมาณ ปะปนอยู่กับงานสารบรรณและงานข้าราชการ
- ความคลุมเครือระหว่างงาน “ตรวจประเมิน (Inspection)” กับ “วิชาการ/ตัดสินใจ (Certification and Quality)” โครงสร้างปัจจุบันยังไม่สะท้อนโครงสร้างมาตรฐานของหน่วยรับรอง มกอช. / ISO ๑๗๐๖๕ ที่ต้องมีโครงสร้างรองรับคณะกรรมการตัดสินให้การรับรอง (Certification Committee) และคณะกรรมการคุ้มครองความเป็นกลาง (Impartiality Committee) อย่างเป็นรูปธรรม

๔. ข้อเสนอแนะการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร สรม. (Standardized Agri-Certification Body Model)

เพื่อรักษามาตรฐานสากล ISO/IEC ๑๗๐๖๕:๒๐๑๒ และรองรับการขยายขอบข่ายการรับรองมาตรฐานสินค้าเกษตร (GAP พืชอาหาร, เกษตรอินทรีย์, พืชสมุนไพร, คาร์บอนเครดิตภาคเกษตร) ในเขตปฏิรูปที่ดิน เสนอปรับโครงสร้างเป็น ๓ เสาหลักที่สอดคล้องกับมาตรฐาน CB สากล ดังนี้

[ศูนย์ตรวจสอบและรับรองมาตรฐานสินค้าเกษตรในเขตปฏิรูปที่ดิน (สรม.)]

- └── ๑. ฝ่ายอำนวยการและบริหารระบบ e-Service
|
| (งานสารบรรณ พัสดุ งบประมาณ และจัดรับคำขอ/บริการประชาชน One-Stop Service)
- └── ๒. กลุ่มตรวจประเมินและติดตามมาตรฐานแปลงเกษตรกรรม (Auditing and Inspection)
|
| (ทีมผู้ตรวจประเมินแปลง GAP/Organic ทั่วประเทศ และการสุ่มเก็บตัวอย่างวิเคราะห์สารเคมี)
- └── ๓. กลุ่มพัฒนาระบบคุณภาพ วิชาการ และตัดสินให้การรับรอง (Quality and Certification)
|
| (งานทบทวนผลตรวจ, งานฝ่ายเลขาคณะทำงานตัดสินรับรอง CC, งาน QMR และขยายขอบข่าย ISO ๑๗๐๖๕)

รายละเอียดการจัดกลุ่มภารกิจและเกลี้ยค่างานใหม่:

๑. ฝ่ายอำนวยการและบริหารระบบ e-Service (Central Operations and e-Service Desk):
 - ทำหน้าที่เป็นจุดบริการร่วม (Shared Services) ดูแลงานธุรการ สารบรรณ การเงิน พัสดุ และทำหน้าที่เป็น Single Window ในการรับคำขอการรับรองมาตรฐานทั้งแบบ walk-in และ e-Service เพื่อคัดกรองเอกสารก่อนส่งต่อให้ผู้ตรวจประเมิน
๒. กลุ่มตรวจประเมินและติดตามมาตรฐานแปลงเกษตรกรรม (Auditing and Inspection Division):
 - รวมกำลังพลผู้ตรวจประเมิน (Inspectors/Auditors) เพื่อปฏิบัติหน้าที่ลงพื้นที่ตรวจประเมินแปลง ตรวจติดตาม (Surveillance) ตรวจต่ออายุ และเก็บตัวอย่างผลผลิตส่งห้องปฏิบัติการ โดยไม่มีหน้าที่ในการตัดสินผลการรับรอง

๓. กลุ่มพัฒนาระบบคุณภาพ วิชาการ และตัดสินให้การรับรอง (Quality Assurance and Certification Division):

- ปฏิบัติหน้าที่ด้านวิชาการ การควบคุมเอกสารระบบคุณภาพ (Quality Documentation), ผู้จัดการฝ่ายคุณภาพ (QMR), การจัดการซื้อร้องเรียน/อุทธรณ์, งานฝ่ายเลขานุการคณะทำงานตัดสินให้การรับรอง (Certification Committee) และคณะกรรมการนโยบายคุณภาพ (BOD) เพื่อรักษาความเป็นกลางตามมาตรฐานสากล

๕. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการที่ต้องเร่งดำเนินการทันที (Immediate Fixes)

กำหนดตัวชี้วัดเชิงผลสัมฤทธิ์ (Service-Level KPIs) โดยกำหนดตัวชี้วัดตามมาตรฐานการบริการ เช่น “ระยะเวลาเฉลี่ยในการตรวจรับรองแปลงเกษตรกรรมตั้งแต่รับคำขอจนถึงออกใบรับรอง (Service SLA)”, “ร้อยละของแปลงที่ผ่านการรับรองมาตรฐาน GAP/เกษตรอินทรีย์ตามเป้าหมาย”, และ “ความสำเร็จในการรักษาสถานะการรับรองระบบงาน ISO/IEC ๑๗๐๖๕ จาก มกอช.”

๑๔. กลุ่มตรวจสอบภายใน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเมทริกซ์การกระจายหน้าที่และความรับผิดชอบ (OS Matrix : Owner – Supporter Matrix) ของ กลุ่มตรวจสอบภายใน (กตณ.) ตามหลักเกณฑ์การประเมินค่างานและการจัดโครงสร้างองค์กรภาครัฐของ สำนักงาน ก.พ., สำนักงาน ก.พ.ร. และมาตรฐานการตรวจสอบภายในภาครัฐของกรมบัญชีกลาง มีผลการวิเคราะห์เชิงลึกและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงโครงสร้าง ดังนี้

๑. ข้อมูลการสำรวจจำนวนบุคลากรปฏิบัติงานจริง

รายการตรวจสอบ	บุคลากร (ข้าราชการ/พนักงานราชการ/ลูกจ้าง)	สถานะความถูกต้องของข้อมูล
จำนวนบุคลากรทั้งหมด	๖ ตำแหน่ง (ว่าง ๑)	มีผู้ปฏิบัติงานจริง ๔ ราย + ผอ.กลุ่ม ๑ ราย + ตำแหน่งว่าง ๑ อัตรา

ข้อมูล ณ วันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๔

๒. การวิเคราะห์ค่างานและการกระจายภาระงาน (Job Value and Workload Analysis)

๑. การกำหนดค่าน้ำหนักภารกิจหลักด้านการตรวจสอบ (Core Audit Focus):

- นักวิชาการตรวจสอบภายใน ถือค่าน้ำหนักในงานตรวจสอบการเงิน การคลัง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบระบบอิเล็กทรอนิกส์ สูงถึงร้อยละ ๗๐-๘๐ ของค่างานทั้งหมด
- มีการให้ความสำคัญกับการตรวจสอบผ่านระบบดิจิทัล (Digital/Electronic Auditing) เช่น การเบิกจ่ายค่าเช่าบ้าน และการรับ-จ่าย-นำส่งเงินของ ส.ป.ก. จังหวัด ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์

๒. การแบ่งแยกบทบาทสายวิชาการและสายสนับสนุนชัดเจน (Clear Role Segregation):

- งานด้านธุรการ สารบรรณ การเงิน และพัสดุ ถูกรวมไว้ที่เจ้าหน้าที่สนับสนุนเพียงรายเดียว (ถือค่าน้ำหนักร้อยละ ๗๐) ทำให้ผู้ตรวจสอบภายในไม่ต้องแบกรับงานธุรการและสามารถทุ่มเทให้กับงานตรวจสอบเชิงลึกได้อย่างเต็มที่

๓. การขอย่อยตัวชี้วัดระดับขั้นตอน (Micro-Indicator Dispersion):

- มีการตั้งตัวชี้วัดย่อยถึง ๒๒ ข้อ โดยหลายข้อมีค่าน้ำหนักเพียงร้อยละ ๕ (เช่น การบริการให้คำปรึกษา, การติดตามผล สตง., การประเมินตนเอง) ซึ่งตามหลักการของ ก.พ. ควรยุบรวมกิจกรรมย่อยเหล่านี้เป็นตัวชี้วัดสมรรถนะการตรวจสอบแบบองค์รวม (Composite Audit Indicators)

๓. การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร (Structural Assessment)

กลุ่มตรวจสอบภายใน จัดโครงสร้างเป็นหน่วยงานสายตรงขึ้นต่อเลขาธิการ ส.ป.ก. (Direct Reporting Line) ตามพระราชกฤษฎีกาการแบ่งส่วนราชการฯ และมาตรฐานการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในภาครัฐ:

- ปัญหาข้อจำกัดด้านขนาดกำลังคน (Severe Capacity Constraints)

- มีผู้ตรวจสอบภายในระดับปฏิบัติการเพียง ๓ ราย แต่ต้องรับผิดชอบการตรวจสอบหน่วยรับตรวจทั่วประเทศ ได้แก่ สำนักงาน/กอง/ศูนย์ส่วนกลาง ๑๓ หน่วยงาน และ ส.ป.ก. จังหวัด ๗๒ จังหวัด (รวมกว่า ๘๕ หน่วยรับตรวจ)
- อัตราส่วนผู้ตรวจสอบ ๑ ราย ต่อ ๒๘ หน่วยรับตรวจ ถือว่าต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ทำให้ไม่สามารถเข้าตรวจได้ครบถ้วนตามรอบปีบัญชี และต้องพึ่งพาการตรวจแบบสุ่มเอกสาร (Off-site Auditing) เป็นหลัก

- การขาดโครงสร้างรองรับการตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Audit) และการตรวจสอบเชิงประสิทธิภาพ (Performance Audit):

- การปฏิบัติงานกว่าร้อยละ ๙๐ ยังเน้นการตรวจสอบความถูกต้องตามระเบียบและการเงิน (Compliance and Financial Audit) แต่ยังขาดสายงานตรวจสอบระบบความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (IT Security Audit) และการประเมินความคุ้มค่าของการใช้จ่ายเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินฯ

๔. ข้อเสนอแนะการปรับปรุงโครงสร้างและการจัดอัตรากำลัง กตน. (Modern Internal Audit Model)

เพื่อยกระดับกลุ่มตรวจสอบภายในสู่การเป็น **ที่ปรึกษาเชิงยุทธศาสตร์และสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร (Value Adding and Trusted Advisor)** เสนอจัดกลุ่มงานภายในเป็น ๓ ทีมงานเฉพาะด้าน (Audit Taskforces):

[กลุ่มตรวจสอบภายใน (กตน.)]

(ขึ้นตรงต่อ เลขาธิการ ส.ป.ก. / คณะกรรมการตรวจสอบประจำกรม)

- └── ๑. งานอำนวยการและบริหารระบบตรวจสอบ (ธุรการ สารบรรณ พัสดุ และควบคุมคุณภาพ QA)
- └── ๒. ทีมตรวจสอบการเงิน การคลัง และระบบสารสนเทศ (Financial, Compliance and IT Audit)
(ตรวจสอบบัญชี งบการเงิน กองทุนฯ ระบบ GFMS/KTB Corporate Online และความมั่นคงปลอดภัย IT)
- └── ๓. ทีมตรวจสอบผลการดำเนินงานและธรรมาภิบาลโครงการ (Performance and Governance Audit)
(ประเมินความคุ้มค่าโครงการจัดที่ดิน โครงสร้างพื้นฐาน การบริหารสัญญา และการควบคุมภายใน)

รายละเอียดการพัฒนาระบบงานและกลี้อย่างงานใหม่:

๑. ทีมตรวจสอบการเงิน การคลัง และระบบสารสนเทศ (Financial and IT Audit):

- ตรวจสอบความถูกต้อง โปร่งใส และปฏิบัติตามระเบียบการเงินการคลังของส่วนกลางและ ส.ป.ก. จังหวัด ๗๒ แห่ง ควบคู่กับการตรวจสอบระบบสารสนเทศ (IT Audit) ร่วมกับ ศทส. เพื่อป้องกันความเสี่ยงการทุจริตทางไซเบอร์

๒. ทีมตรวจสอบผลการดำเนินงานและธรรมาภิบาลโครงการ (Performance and Value-for-Money Audit):

- มุ่งเน้นการตรวจสอบความคุ้มค่าและผลสัมฤทธิ์ของโครงการก่อสร้างแหล่งน้ำ ถนน (สพป.), การจัดที่ดินและออกโฉนดเพื่อการเกษตร (สจก./สผส.), และการปล่อยสินเชื่อกองทุน (สบท.)

๓. การพัฒนาการตรวจสอบระยะไกลด้วยข้อมูลดิจิทัล (Continuous Auditing and Data Analytics):

- นำระบบ Data Analytics มาเชื่อมโยงกับฐานข้อมูล DPIS, GFMIS, และระบบสารบบที่ดิน เพื่อตรวจจับความผิดปกติของธุรกรรมแบบ Real-time ลดความจำเป็นในการเดินทางไปตรวจ หน่วยงานทุกจังหวัด

๕. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการที่ต้องเร่งดำเนินการ (Immediate Actions)

๑. ยุบรวมตัวชี้วัดย่อยให้เป็นตัวชี้วัดหลัก:

- รวมงานที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน การประเมินตนเอง และการติดตามผล สตง. (รวมเข้าด้วยกันเป็นตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการส่งเสริมธรรมาภิบาลและการควบคุมภายใน ภาพรวม” (ค่าน้ำหนักร้อยละ ๑๕-๒๐)

๒. เร่งรัดการบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งที่ว่าง:

- เร่งสรรหาบรรจุข้าราชการในตำแหน่งนักวิชาการตรวจสอบภายในที่ว่าง ๑ อัตรา เพื่อลดความตึงตัวของภาระงานตรวจสอบ

๓. กำหนดตัวชี้วัดด้านคุณค่าและข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย (Value-Added KPIs):

- กำหนดตัวชี้วัด “ร้อยละของข้อตรวจพบและข้อเสนอแนะเชิงป้องกันที่หน่วยรับตรวจนำไปปรับปรุงแก้ไขได้สำเร็จ” และ “การประหยัดงบประมาณหรือลดความเสียหายภาครัฐจากการตรวจสอบเชิงรุก” เพื่อสะท้อนค่างานที่แท้จริงของผู้ตรวจสอบภายในยุคใหม่

๑๕. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเมทริกซ์การกระจายหน้าที่และความรับผิดชอบ (OS Matrix : Owner – Supporter Matrix) ของ **กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.)** และรายงานภาพรวมการติดตาม OS Matrix ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ (Checklist๖๙) ตามหลักเกณฑ์การประเมินค่างานและการจัดโครงสร้างองค์กรภาครัฐของ สำนักงาน ก.พ. และ สำนักงาน ก.พ.ร. มีผลการวิเคราะห์เชิงลึกและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงโครงสร้าง ดังนี้

๑. ข้อมูลการสำรวจจำนวนบุคลากรปฏิบัติงานจริง

รายการตรวจสอบ	บุคลากร (ข้าราชการ/พนักงานราชการ/ลูกจ้าง)	สถานะความถูกต้องของข้อมูล
จำนวนบุคลากรทั้งหมด	๑๐ ตำแหน่ง (ว่าง ๑)	มีผู้ปฏิบัติงานจริง ๘ ราย + ผอ.กลุ่ม ๑ ราย + ตำแหน่งว่าง ๑ อัตรา

ข้อมูล ณ วันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๙

๒. การวิเคราะห์ค่างานและการกระจายภาระงาน (Job Value and Workload Analysis)

๑. การครอบคลุมภารกิจขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กร (High Strategic Value):

- กพร. ถือครองค่างานเชิงยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบสูงมาก (High Impact) ต่อประสิทธิภาพของ ส.ป.ก. ทั้งองค์กร ได้แก่:
 - การพัฒนาสู่ระบบราชการ ๔.๐ (PMQA ๔.๐) แบ่งความรับผิดชอบครอบคลุมหมวด ๑-๗ อย่างเป็นระบบ
 - การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล (KPI Cascading) ครอบคลุมทั้ง ส่วนกลาง ๑๓ หน่วยงาน, ส.ป.ก. ๗๒ จังหวัด และระดับบุคคล
 - การปรับปรุงกระบวนการงาน (Process Improvement and Digitalization) การลดขั้นตอนการทำงานและการรองรับ Digital Transformation
 - การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Enterprise Risk Management - ERM) ครอบคลุมการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP) และรางวัลเลิศรัฐ

๒. การกระจายภาระงานระหว่างบทบาทหลักและสนับสนุน (Clear Role Distribution):

- นักพัฒนาระบบราชการสายวิชาการ ถือค่าน้ำหนักในงานวิชาการเชิงรุก (PMQA, KPI, Process Redesign, Risk) รายละเอียด ๗๐-๘๐
- มีการจัดวางผู้รับผิดชอบงานธุรการ สารบรรณ และพัสดุ ช่วยแบ่งเบางานสนับสนุน เพื่อให้สายวิชาการขับเคลื่อนงานยุทธศาสตร์ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

๓. การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร (Structural Assessment)

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร จัดโครงสร้างเป็นหน่วยงานสายตรงขึ้นต่อหัวหน้าส่วนราชการ (Direct Line to Secretary-General) ตามพระราชกฤษฎีกาการแบ่งส่วนราชการฯ เพื่อทำหน้าที่เป็น “Change Agent” ขับเคลื่อนการปฏิรูประบบราชการ:

- **ขนาดของหน่วยงานเทียบกับขอบเขตงานทั้งหมด (Lean but Stretched):**
 - มีข้าราชการสายพัฒนาระบบราชการปฏิบัติงานจริงเพียง ๕-๖ ราย แต่ต้องกำกับดูแลและผลักดันเกณฑ์ PMQA ๔.๐, ระบบประเมินผลตัวชี้วัด (OS Matrix / คำรับรองฯ) และการบริหารความเสี่ยง ให้แก่ ทุกสำนัก/กองส่วนกลาง และ ส.ป.ก. จังหวัด ๗๒ แห่ง
 - ทำให้บุคลากร ๑ ราย ต้องรับผิดชอบงานหลายหมวดพร้อมกัน และมีข้อจำกัดในการลงพื้นที่โค้ชชิ่ง (Coaching) ให้แก่ ส.ป.ก. จังหวัด
- **การขาดสายงานเฉพาะด้าน "นวัตกรรมบริการภาครัฐและประสบการณ์ผู้รับบริการ (Public Service Innovation and CX)":**
 - การกิจปัจจุบันเน้นการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐาน (PMQA / ITA / BCP) แต่ยังขาดการจัดตั้งทีมงานเฉพาะด้านการออกแบบการบริการประชาชน (Service Design) และการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัลเพื่อเกษตรกร

๔. ข้อเสนอแนะการปรับปรุงโครงสร้างและการจัดอัตรากำลัง กพร. (Internal Transformation Model)

เพื่อยกระดับกลุ่มพัฒนาระบบบริหารสู่การเป็น ศูนย์เร่งรัดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Transformation and Innovation Accelerator) เสนอจัดกลุ่มภารกิจภายในเป็น ๓ ทีมงานหลัก + ๑ งานสนับสนุน:

[กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.)]

(ขึ้นตรงต่อ เลขาธิการ ส.ป.ก.)

- └── ๑. งานอำนวยการและสนับสนุนระบบบริหาร (ธุรการ สารบรรณ พัสดุ และงบประมาณ)
- └── ๒. ทีมพัฒนานวัตกรรมบริการและระบบราชการ ๔.๐ (Service Innovation and PMQA ๔.๐)
(ขับเคลื่อน PMQA ๔.๐ หมวด ๑-๗, การพัฒนา e-Services, การลดขั้นตอน และรางวัลเลิศรัฐ)
- └── ๓. ทีมยุทธศาสตร์การประเมินผลและสมรรถนะองค์กร (Performance and KPI Cascading)
(บริหารตัวชี้วัดคำรับรองฯ กรม/จังหวัด/บุคคล, OS Matrix, และการประเมินความคุ้มค่า)
- └── ๔. ทีมธรรมาภิบาล ความเสี่ยง และความต่อเนื่องขององค์กร (Governance, Risk and BCP)
(บริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ERM, ควบคุมภายใน, แผน BCP, และประเมินคุณธรรม ITA)

รายละเอียดการพัฒนาระบบงานและกลี้อย่างงานใหม่:

๑. ทีมพัฒนานวัตกรรมบริการและระบบราชการ ๔.๐ (Service Innovation and PMQA ๔.๐):
 - ทำหน้าที่เป็น Service Designer ออกแบบกระบวนการทำงานแบบ Smart and Seamless ปรับปรุงกระบวนการออกเอนดเพื่อการเกษตร และผลักดันผลงานนวัตกรรมบริการเพื่อส่งประกวดรางวัลเลิศรัฐ (ก.พร.)
๒. ทีมยุทธศาสตร์การประเมินผลและสมรรถนะองค์กร (Performance Management and KPI Cascading):
 - ขับเคลื่อนระบบคำรับรองการปฏิบัติราชการ พัฒนาระบบประเมินผล OS Matrix ให้เป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ และเชื่อมโยงผลสัมฤทธิ์ของงาน (Outcomes) เข้ากับระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของ กกจ.
๓. ทีมธรรมาภิบาล ความเสี่ยง และความต่อเนื่องขององค์กร (Governance, Risk and BCP):
 - บริหารจัดการความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการทุจริต การจัดทำและซักซ้อมแผน BCP ทั่วประเทศ
๔. งานอำนวยการและสนับสนุนระบบบริหาร:
 - รับผิดชอบงานธุรการ สารบรรณ การจัดซื้อจัดจ้าง และการติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของ กพร.

ข้อเสนอแนะต่อผู้บริหาร

แนวทางการปรับโครงสร้างและการบริหารกำลังคนของ ส.ป.ก. (ระยะ ๑ ปี - ๑๐ ปี)

จากผลการวิเคราะห์โครงสร้าง ภารกิจ ค่างาน และอัตรากำลังด้วย OS Matrix เห็นควรให้ ส.ป.ก. กำหนดแนวทางการปรับโครงสร้างและการบริหารกำลังคนในลักษณะ “องค์กรขนาดเหมาะสม (Right-sized Organization) คล่องตัว ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และขับเคลื่อนด้วยดิจิทัล” โดยไม่มุ่งเน้นการลดจำนวนบุคลากรเป็นเป้าหมายโดยตรง แต่ให้ใช้การ ลดความซ้ำซ้อนของภารกิจ ลดชั้นการบังคับบัญชา รวมงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน ใช้ระบบดิจิทัลทดแทนงานธุรการ และบริหารอัตรากำลังตามภาระงานและคุณค่าของงาน เป็นกลไกหลัก

๑. หลักการสำคัญในการปรับองค์การ

๑. One Function – One Owner

กำหนดเจ้าภาพหลักของแต่ละภารกิจให้ชัดเจน ลดการทำงานซ้ำซ้อนระหว่างสำนัก/กอง/กลุ่มงาน และให้หน่วยงานสนับสนุนทำหน้าที่สนับสนุนอย่างเป็นระบบ

๒. จัดโครงสร้างตามภารกิจและกระบวนการสร้างคุณค่า (Value Chain)

ลดการแบ่งกลุ่มงานตามลักษณะงานย่อยที่มีขอบเขตแคบเกินไป และรวมภารกิจที่มีความเชื่อมโยงกันไว้ด้วยกัน เพื่อให้เกิดการบริหารงานแบบ End-to-End

๓. Right Size – Right Skill – Right Job

กำหนดจำนวนและประเภทบุคลากรให้เหมาะสมกับปริมาณงาน ความซับซ้อน และความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ โดยให้ความสำคัญกับ “ทักษะที่จำเป็น” มากกว่าจำนวนตำแหน่ง

๔. Digital First

ใช้ระบบดิจิทัล ระบบงานอัตโนมัติ ฐานข้อมูลกลาง และ Dashboard ลดงานธุรการ งานบันทึกข้อมูลซ้ำ และงานรายงานที่ไม่สร้างคุณค่า

๕. บริหารกำลังคนด้วยการทดแทนตามธรรมชาติ

ในกรณีที่มียอัตรากำลังเกินความจำเป็น ไม่ควรใช้การลดบุคลากรแบบฉับพลัน แต่ให้ใช้การไม่ทดแทนอัตรารว่าง การเกษียณ การโยกย้าย/ปรับเปลี่ยนกำลังคน และการ Reskill/Upskill เป็นเครื่องมือหลัก

๒. Roadmap การปรับโครงสร้างและกำลังคน

ระยะเวลา	เป้าหมาย	แนวทางดำเนินการ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
ระยะ ๑ ปี	จัดระเบียบและ หยุดการขยาย โครงสร้างที่ไม่ จำเป็น	๑) จัดทำฐานข้อมูลภารกิจ-กระบวนการ-อัตรากำลัง ของทุกหน่วยงาน ๒) ทบทวน OS Matrix และ กำหนด Owner-Supporter ๓) ระบุภารกิจซ้ำซ้อน/ ภารกิจที่ควรรวม ๔) ทบทวนกลุ่มงานที่มีขนาดเล็ก หรือมีภารกิจใกล้เคียงกัน ๕) ชะลอการเพิ่ม อัตรากำลังในงานที่สามารถปรับกระบวนการหรือใช้ ดิจิทัลทดแทนได้ ๖) จัดทำแผนเกลี่ยอัตรากำลัง	ได้ “ฐานข้อมูล กำลังคนและภารกิจ” ที่เป็นปัจจุบัน และมี แผนปรับโครงสร้างที่ ชัดเจน
ระยะ ๓ ปี	รวมงาน ลดความ ซ้ำซ้อน และ ปรับโครงสร้าง ระดับกลุ่มงาน	๑) รวมกลุ่มงานที่มีภารกิจใกล้เคียงกัน ๒) ลด หน่วยงาน/กลุ่มงานที่มีภารกิจซ้ำซ้อน ๓) จัดตั้ง Shared Services สำหรับงานสนับสนุนที่ทำซ้ำใน หลายหน่วยงาน ๔) นำ Workflow/Dashboard มาใช้แทนการรายงานหลายระบบ ๕) เกลี่ยบุคลากร จากงานสนับสนุนไปสู่งานหลัก/งานยุทธศาสตร์ ๖) ปรับทักษะบุคลากรให้รองรับ Digital Government และ Data-driven Organization	โครงสร้างมีขนาดเล็ก ลงอย่างมีเหตุผล ลด ขั้นตอน ลดงานซ้ำ และใช้บุคลากรได้ คุ้มค่ามากขึ้น
ระยะ ๕ ปี	ปรับ ส.ป.ก. สู่ Lean and Digital Organization	๑) ทบทวนโครงสร้างทั้งระบบอีกครั้งตามภารกิจใน อนาคต ๒) ลดขั้นตอนบังคับบัญชาและรวมภารกิจที่ สามารถบริหารร่วมกันได้ ๓) ใช้ Digital Workflow/AI/Automation ในงานที่มีปริมาณมาก และเป็นงานซ้ำ ๔) กำหนดสัดส่วนบุคลากรงานหลัก ต่องานสนับสนุนให้เหมาะสม ๕) พัฒนากำลังคนแบบ Strategic Workforce Planning	ส.ป.ก. มีโครงสร้างที่ กระชับ คล่องตัว และสามารถรองรับ ภารกิจที่เปลี่ยนแปลง ได้โดยไม่ต้อง เพิ่มอัตรากำลังตาม ปริมาณงาน
ระยะ ๑๐ ปี	องค์กรขนาด เหมาะสมและ ยั่งยืน (Future- ready Organization)	๑) ออกแบบโครงสร้างบนฐานภารกิจในอนาคต ไม่ยึด ติดกับโครงสร้างเดิม ๒) ใช้ Digital/AI เป็นโครงสร้าง พื้นฐานของการปฏิบัติงาน ๓) เปลี่ยนจากการบริหาร ตามจำนวนตำแหน่งเป็นการบริหารตามผลสัมฤทธิ์ และสมรรถนะ ๔) ใช้ Workforce Analytics คาดการณ์กำลังคนล่วงหน้า ๕) ทบทวนโครงสร้างเป็น วงรอบทุก ๓-๕ ปี	ส.ป.ก. เป็นองค์กร ขนาดเหมาะสม มีความคล่องตัวสูง ใช้บุคลากรน้อยลง แต่สร้างผลสัมฤทธิ์ได้ มากขึ้น และสามารถ ปรับตัวต่อการ เปลี่ยนแปลงได้อย่าง ต่อเนื่อง

๓. แนวทางการลดขนาดโครงสร้างและกำลังคน

เพื่อให้การลดขนาดองค์กรเกิดผลในทางปฏิบัติ เห็นควรใช้ “๕ กลไกการลดขนาดองค์กร” ดังนี้

กลไกที่ ๑ ลดงานซ้ำซ้อนก่อนลดคน

ทบทวนภารกิจที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ รวมภารกิจที่มีลักษณะเดียวกัน และกำหนดเจ้าภาพหลักให้ชัดเจน

กลไกที่ ๒ ลดกลุ่มงานก่อนเพิ่มอัตรากำลัง

กรณีพบว่าปริมาณงานไม่เพียงพอรองรับการคงอยู่ของกลุ่มงาน ควรพิจารณารวมกลุ่มงานหรือปรับภารกิจภายใน ก่อนเสนอขออัตรากำลังเพิ่มเติม

กลไกที่ ๓ ลดงานธุรการด้วยดิจิทัล

งานบันทึกข้อมูล งานจัดทำรายงาน งานติดตามผล และงานประสานงานที่มีรูปแบบซ้ำ ๆ ควรพัฒนาเป็นระบบ Digital Workflow และ Dashboard เพื่อลดภาระงานบุคลากร

กลไกที่ ๔ ใช้อัตราว่างและการเกษียณเป็นเครื่องมือปรับขนาดองค์กร

กำหนดหลักเกณฑ์ว่าอัตราที่ว่างลงจากการเกษียณ ลาออก หรือย้ายออก จะต้องผ่านการวิเคราะห์ภาระงานและความจำเป็นก่อนทดแทนทุกครั้ง โดยอัตราที่ไม่จำเป็นให้ยุบหรือเกลี้ยไประบบภารกิจที่มีความจำเป็น

กลไกที่ ๕ เปลี่ยนจาก “บุคลากรตามโครงสร้าง” เป็น “บุคลากรตามภารกิจ”

กำหนดกรอบกำลังคนจากปริมาณงาน ค่างาน ความซับซ้อน และผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการ มีใช้กำหนดจำนวนคนตามจำนวนกลุ่มงานหรือโครงสร้างเดิม

๔. เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่เสนอ

เพื่อให้การปรับโครงสร้างสามารถวัดผลได้ ควรกำหนดเป้าหมายเป็นลำดับ ดังนี้

ปีที่ ๑ รู้ว่ามีงานอะไรและใครเป็นเจ้าภาพ

มีฐานข้อมูลภารกิจ กระบวนการ ค่างาน และกำลังคนครบทุกหน่วยงาน

ปีที่ ๓ รวมงานที่ซ้ำ ลดกลุ่มงานที่ไม่จำเป็น

โครงสร้างระดับกลุ่มงานมีความกระชับ และสามารถใช้ทรัพยากรร่วมกันได้มากขึ้น

ปีที่ ๕ ลดการพึ่งพากำลังคนด้วยดิจิทัล

งานธุรการและงานซ้ำถูกลดลงอย่างเป็นระบบ และบุคลากรถูกปรับไปสู่งานที่สร้างคุณค่า

ปีที่ ๑๐ องค์กรเล็กลง แต่สร้างผลสัมฤทธิ์ได้มากขึ้น

ส.ป.ก. มีโครงสร้างแบบ Lean มีจำนวนบุคลากรที่เหมาะสมกับภารกิจ ใช้เทคโนโลยีและข้อมูลในการบริหาร และสามารถปรับกำลังคนได้ตามการเปลี่ยนแปลงของภารกิจ

๕. ข้อเสนอเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร

เห็นควรให้ผู้บริหารพิจารณากำหนด “แผนปรับโครงสร้างและบริหารกำลังคน ส.ป.ก. ระยะ ๑๐ ปี” โดยแบ่งการดำเนินงานเป็น ๔ ระยะ คือ ๑ ปี – จัดระเบียบ, ๓ ปี – รวมและลดความซ้ำซ้อน, ๕ ปี – Lean and Digital, ๑๐ ปี – Future-ready Organization และให้มีการทบทวนผลทุกปี

ทั้งนี้ ควรกำหนดหลักการสำคัญว่า “ไม่ลดคนก่อนลดงาน ไม่ลดโครงสร้างก่อนวิเคราะห์ภารกิจ และไม่เพิ่มอัตรากำลังก่อนปรับกระบวนการ” โดยการลดจำนวนบุคลากรให้ใช้วิธีการบริหารตามธรรมชาติ ได้แก่ การไม่ทดแทนอัตราว่าง การเกษียณ การโยกย้าย/เกลี้ยอัตรากำลัง และการปรับทักษะบุคลากร ควบคู่กับการปรับโครงสร้างและนำเทคโนโลยีมาใช้

ผลลัพธ์สุดท้ายไม่ใช่การลดจำนวนหน่วยงานและจำนวนบุคลากรลดลงเพียงอย่างเดียว แต่คือ การลดต้นทุนการบริหารลง รวมถึงงานที่ซ้ำซ้อน ช่วยให้การตัดสินใจของผู้บริหารเร็วขึ้น บุคลากรมีส่วนร่วมในภารกิจหลักเพิ่มขึ้น และประชาชนได้รับบริการที่รวดเร็วและมีคุณภาพมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ ส.ป.ก. สามารถพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงที่มีขนาดเหมาะสมและเท่าทันการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว

ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์

ต่อผู้บริหารในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและการบริหารอัตรากำลังของ ส.ป.ก.

ตามที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบมาตรการปฏิรูประบบการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ เมื่อวันที่ ๑๑ สิงหาคม ๒๕๖๙ โดยมีเป้าหมายหลักในการ ตรึงอัตรากำลัง ๖ ปี (งดจัดสรรอัตรากำลังใหม่), ทอยยุบเล็ก ๑๑ สายงานสนับสนุนเมื่อ เกษียณอายุราชการตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๗๐, และ ลดกรอบอัตรากำลังข้าราชการรวมลง ร้อยละ ๑๕ ภายในปี ๒๕๗๕ ควบคู่กับการลดหน่วยงานส่วนกลางในภูมิภาคลงร้อยละ ๑๐ นั้น

จากการวิเคราะห์ข้อมูลภาระงานและบทบาทหน้าที่จากตาราง OS Matrix (Owner – Supporter Matrix) ครอบคลุมทั้ง ๑๔ สำนัก/กอง/ศูนย์ ของ ส.ป.ก. พบว่า โครงสร้างและระบบการทำงานปัจจุบันของ ส.ป.ก. ยังมีความเสี่ยงสูงที่จะได้รับผลกระทบเชิงลบจากมติ ครม. ดังกล่าว หากไม่มีการปรับโครงสร้างเชิงรุก เนื่องจาก:

๑. ส.ป.ก. มีการพึ่งพาข้าราชการในสายงานสนับสนุนที่อยู่ในข่ายถูกยุบเล็ก (เช่น เจ้าพนักงานธุรการ ส่วนกลาง, นายช่างศิลป์, เจ้าพนักงานสื่อสาร, นายช่างภาพ) สูงถึงร้อยละ ๒๐-๓๐ ของกำลังคนในแต่ละสำนัก
๒. ทุกกลุ่มงานมี “งานธุรการเงา” แฝงอยู่ โดยข้าราชการสายวิชาการหลักต้องสูญเสียค่างานร้อยละ ๒๐-๕๐ ให้กับงานสารบรรณ พัสดุ และการเงิน
๓. มีการแตกซอยหน่วยงานย่อยเป็น ๗-๑๒ กลุ่มงานต่อสำนัก ทำให้เกิดความสูญเปล่าจากการบริหารจัดการ (Management Overhead) และไม่สามารถตอบสนองเป้าหมายลดขนาดองค์กรได้

เอกสารฉบับนี้จึงจัดทำขึ้นเพื่อเสนอแนวทางการปฏิรูปโครงสร้าง ส.ป.ก. แบบองค์รวม มุ่งเน้นการจัดตั้ง ระบบบริการร่วม (Shared Services) การขับเคลื่อน Digital Transformation และการปรับบทบาทสู่ Lean and Smart ALRO

๑. ผลกระทบของมติ ครม. ๑๑ สิงหาคม ๒๕๖๙ ต่อ ส.ป.ก.

มาตรการตามมติ ครม.	สถานะปัจจุบันของ ส.ป.ก. (จาก OS Matrix)	ผลกระทบและความเสี่ยงที่ต้องเผชิญ
๑. ขะลอกการตั้ง อัตรากำลังใหม่ และ ตรึงอัตรากำลัง ๖ ปี	ปัจจุบัน ส.ป.ก. มีตำแหน่งว่างสะสมสูง ในสายงานช่างและวิชาการ (เช่น นายช่างสำรวจ สผส. ว่าง ๑๖ อัตรา, นักวิชาการ กกจ. ว่าง ๑๒ อัตรา)	จะไม่สามารถขอตั้งกรอบอัตรากำลังข้าราชการใหม่ ได้อีกจนถึงปี ๒๕๗๕ หากไม่เกลี้ยตำแหน่งว่างเดิมมาใช้ จะเกิดวิกฤตขาดแคลนผู้ปฏิบัติงาน ในภารกิจออกเินดเพื่อการเกษตร
๒. ทอยยุบเล็ก ๑๑ สายงาน สนับสนุนเมื่อ	ส.ป.ก. มีตำแหน่งที่ตรงกับ ๑๑ สายงานนี้จำนวนมาก ได้แก่: • เจ้าพนักงานธุรการ (ส่วนกลาง): กระจายอยู่ใน ฝทป. ทุกสำนัก	ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๗๐ เมื่อบุคลากร เหล่านี้ทยอยเกษียณ ตำแหน่งจะถูกยุบทันที โดยไม่มีการจัดสรรทดแทน หากกระบวนการ ยังใช้กระดาษและระบบแมนนวล สำนัก/กอง

มาตรการตามมติ กรม.	สถานะปัจจุบันของ ส.ป.ก. (จาก OS Matrix)	ผลกระทบและความเสี่ยงที่ต้องเผชิญ
เกษียณ (เริ่มปี ๒๕๗๐)	• นายช่างศิลป์ / นายช่างภาพ: ใน กศน. (สบก.) และ สพท. • เจ้าพนักงานสื่อสาร: ใน กยส. (สบก.) • เจ้าพนักงานเผยแพร่ฯ / โสตทัศนศึกษา: ใน กปผ. (สบก.) และ ศพส.	จะขาดผู้ปฏิบัติงานสารบรรณและพัสดุอย่างรุนแรง
๓. ลดกรอบ อัตรากำลังรวม ร้อยละ ๑๕ ภายใน ปี ๒๕๗๕	กำลังคนส่วนกลางของ ส.ป.ก. มีการทำงานซ้ำซ้อนในกลุ่มงานด้านการเงินบัญชี พัสดุ แผนกฯ และฝึกอบรม	ต้องเตรียมแผนปรับลดกรอบข้าราชการลงประมาณร้อยละ ๑๕ โดยไม่ให้กระทบต่อเป้าหมายการจัดที่ดิน ๔๒,๐๐๐ ราย/ปี และการรังวัด ๓๕๐,๐๐๐ ไร่/ปี
๔. ลดหน่วยงาน ส่วนกลางใน ภูมิภาคร้อยละ ๑๐	มีหน่วยงานปฏิบัติการส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในภูมิภาค เช่น ศูนย์เครื่องจักรกล (ปทุมธานี), ศพส. (บางไทร), และศูนย์การเรียนรู้ฯ ๓ แห่ง (พระนครศรีอยุธยา/ ฉะเชิงเทรา)	เข้าข่ายที่ต้องถูกทบทวนบทบาท หรือควรรวมการบริหารจัดการเข้ากับ ส.ป.ก. จังหวัดในพื้นที่

๒. ข้อเสนอการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ส.ป.ก. (The Structural Transformation Model)

เพื่อบรรลุเป้าหมายตามมติ กรม. โดยที่ผลสัมฤทธิ์ของงานไม่ลดลง เสนอให้ผู้บริหารพิจารณา ควบรวมและปรับโครงสร้างใหญ่ของส่วนกลาง ๑๔ หน่วยงาน ให้เหลือ ภาพรวม ๘ สำนัก และ ๒ กลุ่มงานตรง

ลำดับ	ชื่อสำนัก/หน่วยงาน	ฐานภารกิจเดิม	บทบาทเชิงยุทธศาสตร์
-	กลุ่มตรวจสอบภายใน (กตณ.)	กตณ.	ตรวจสอบ กำกับดูแลธรรมาภิบาลองค์กร
-	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.)	กพร.	ขับเคลื่อนนวัตกรรม ระบบราชการ และ PMQA
๑	สำนักอำนวยการและบริการร่วมดิจิทัล	สบก. เดิม + Shared Svc	อำนวยการ งานบุคคล พัสดุ และ บริการร่วม

ลำดับ	ชื่อสำนัก/หน่วยงาน	ฐานภารกิจเดิม	บทบาทเชิงยุทธศาสตร์
๒	สำนักบริหารการเงินและกองทุน ปฏิรูปที่ดิน	งานเงิน/คลัง สบก. + สบท.	บริหารการคลังและหมุนเวียนกองทุน ปฏิรูปฯ
๓	สำนักกฎหมายและคุ้มครองสิทธิ เกษตรกร	สกม. เดิม	งานคดี นิติกรรม และคุ้มครองสิทธิ ในที่ดิน
๔	สำนักยุทธศาสตร์และเทคโนโลยี ดิจิทัล	สวผ. + ศทส.	วางแผนยุทธศาสตร์ นโยบาย และ เทคโนโลยีข้อมูล
๕	สำนักบริหารจัดการที่ดินและโฉนด เพื่อการเกษตร	สจก. + สารบบ สผส.	จัดสรรที่ดิน ทะเบียนสิทธิ และโฉนด เกษตร
๖	สำนักเทคโนโลยีสำรวจและทำแผนที่	งานรังวัด/แผนที่ สผส.	สำรวจภาพถ่ายดาวเทียม รังวัดออก แปลง
๗	สำนักวิศวกรรมโครงสร้างพื้นฐาน	สพป. เดิม	ก่อสร้างแหล่งน้ำ ถนน และ โครงสร้างพื้นฐาน
๘	สำนักส่งเสริมและพัฒนา เกษตรกรรมยั่งยืน	สพท. +กปร.+ ศพส. + ศรม. (Firewall)	ส่งเสริมอาชีพ ควบคุมการตรวจรับรอง มาตรฐาน



ภาพที่ ๑ โครงสร้างใหม่ของ ส.ป.ก. ส่วนกลาง

รายละเอียดการควมรวมและจัดกลุ่มภารกิจใหม่ (New Restructuring Blueprint)

๑. สำนักอำนวยการและบริการร่วมดิจิทัล (Administrative Shared Services Center)

- **การปรับเปลี่ยน:** ควบรวม ฝ่ายบริหารทั่วไป (สบก.), กลุ่มยานพาหนะฯ, และกลุ่มสื่อสารองค์กร (กปผ. + กศน.)
- **บทบาทและผลประโยชน์:**
 - ปรับบทบาทเป็น ศูนย์บริการร่วม (Shared Services Center) รับผิดชอบงานสารบรรณ อิเล็กทรอนิกส์ (e-Office) การจัดซื้อจัดจ้างพัสดุกลาง งานยานพาหนะ และงานประชาสัมพันธ์/สื่อสารองค์กรแทนทุกสำนักในกรม
 - แก้ไขปัญหาเชิงโครงสร้างอัตรากำลัง รองรับแนวทางการตัดโอน/ยุบเลิกตำแหน่ง “เจ้าพนักงานธุรการ” และ “นายช่างศิลป์” เมื่อมีผู้เกษียณอายุราชการ
 - ปรับกระบวนการงานธุรการสู่ระบบ Paperless และ Smart Workflow ทั้งระบบ

๒. สำนักบริหารการเงินและกองทุนปฏิรูปที่ดิน (Integrated Financial and Fund Center)

- **การปรับเปลี่ยน:** ควบรวมงานด้านการเงิน การคลัง งบประมาณ และบัญชีของ สบก. (กพค., กงป., กกง., กบข., กตส.) เข้ากับ สำนักบริหารกองทุน (สบท.)
- **บทบาทและผลประโยชน์:**
 - **Lean Organization:** ยุบเลิกกลุ่มงานสายการเงินที่ทับซ้อนจากเดิม ๘ กลุ่มงาน เหลือเพียง ๔ กลุ่มงานหลัก
 - **One-Stop Financial Desk:** เชื่อมโยงระบบเบิกจ่ายภาครัฐ (New GFMS Thai), ระบบธนาคารพาณิชย์ (KTB Corporate Online) และระบบบริหารจัดการสินเชื่อ/หนี้สินกองทุนปฏิรูปที่ดินไว้ที่จุดเดียว
 - เพิ่มประสิทธิภาพการติดตามสภาพคล่องทางการเงิน การเร่งรัดเบิกจ่ายงบประมาณ และการหมุนเวียนทุนเพื่อเกษตรกร

๓. สำนักกฎหมายและคุ้มครองสิทธิเกษตรกร (Legal and Farmer Rights Protection Bureau)

- **การปรับเปลี่ยน:** ปรับโครงสร้างสำนักกฎหมาย (สกก. เดิม) โดยควบรวม ๙ หน่วยงานย่อยภายใน เหลือ ๔ กลุ่มงานหลัก
- **บทบาทและประโยชน์:**
 - บริหารจัดการงานคดีและกระบวนการยุติธรรมแบบ End-to-End ตั้งแต่การยกร่างกฎหมาย นิติกรรม สัญญา การว่าต่าง/แก้ต่างคดีปกครองและแพ่ง ไปจนถึงการบังคับคดีและการยึดอายัดทรัพย์
 - พัฒนาศูนย์รับข้อพิพาทและวินิจฉัยอุทธรณ์ (ADR Center) เพื่อไกล่เกลี่ยปัญหาที่ดินทำกิน ก่อนขึ้นสู่ศาล และทำหน้าที่เป็น One Legal Interpretation Desk ให้ความเห็นทางกฎหมายที่ถูกต้อง เป็นเอกภาพ และคุ้มครองสิทธิในที่ดินของเกษตรกรทั่วประเทศ

๔. สำนักยุทธศาสตร์และเทคโนโลยีดิจิทัล (Strategic Planning and Digital Intelligence Bureau)

- **การปรับเปลี่ยน:** บูรณาการ สำนักวิชาการและแผนงาน (สวผ.) เข้ากับ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ศทส. เฉพาะส่วนโครงสร้างพื้นฐานระบบดิจิทัล/Data Center/Cybersecurity)
- **บทบาทและผลประโยชน์:**
 - **Think Tank and Data Intelligence:** ทำหน้าที่เป็นฝ่ายเสนานิเทศการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร นโยบายแปลงที่ดิน แผนปฏิบัติราชการ และการจัดทำคำของบประมาณ
 - แปลงข้อมูลเชิงพื้นที่ (Spatial Data) และสถิติเกษตรกรรมให้เป็นข้อมูลเชิงลึก (Data Analytics) เพื่อการตัดสินใจเชิงนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

- แยกภารกิจด้านยุทธศาสตร์และแผนงานออกจากงานก่อสร้าง/วิศวกรรมโยธาส่งเสริม

๕. สำนักบริหารจัดการที่ดินและโฉนดเพื่อการเกษตร (Land Allocation and Title Deed Bureau)

- การปรับเปลี่ยน: ควบรวม สำนักจัดการปฏิรูปที่ดิน (สจก.) เข้ากับ งานทะเบียนและสารบบที่ดินของ สผส.
- บทบาทและผลประโยชน์:
 - End-to-End Land Administration: ยุติปัญหาความซ้ำซ้อนและการแยกส่วนงาน ระหว่างที่ดินรัฐกับที่ดินเอกชน
 - รวมวงจรงานบริการตั้งแต่การประกาศเขตปฏิรูปที่ดิน การคัดกรองคุณสมบัติ การจัดที่ดินทำกิน การออกหนังสืออนุญาต/โฉนดเพื่อการเกษตร และการตรวจสอบสิทธิในที่ดินไว้ในสำนักเดียว
 - รองรับการบริหารระบบฐานข้อมูลผู้ถือครองสิทธิแบบ Single Registry

๖. สำนักเทคโนโลยีสำรวจและทำแผนที่ (Survey Technology and Spatial Intelligence Bureau)

- การปรับเปลี่ยน: ควบรวม สำนักจัดการแผนที่และสารบบที่ดิน (สผส. เฉพาะฝั่งงานสำรวจ รั้ววัด RTK GNSS และแผนที่ภาพถ่าย) เข้ากับ งานด้าน GIS และ Remote Sensing ของ ศทส.
- บทบาทและผลประโยชน์:
 - One Spatial Data Platform: ยุติปัญหาความซ้ำซ้อนในการจัดหาภาพถ่ายดาวเทียมและ ภาพถ่ายทางอากาศระหว่าง สผส. และ ศทส.
 - ยกกระดานการรังวัดแปลงที่ดินด้วยเทคโนโลยีโครงข่ายดาวเทียม RTK GNSS และอากาศยานไร้คนขับ (UAV/Drone)
 - สถาปนาคลังข้อมูลภูมิสารสนเทศที่ดินแห่งเดียวของกรม (Single Spatial Data Center) เพื่อสนับสนุนการออกโฉนดและการตรวจสอบการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างแม่นยำ

๗. สำนักวิศวกรรมโครงสร้างพื้นฐาน (Agricultural Infrastructure Engineering Bureau)

- การปรับเปลี่ยน: ปรับบทบาทของ สำนักพัฒนาพื้นที่ปฏิรูปที่ดิน (สพป. เดิม) ให้มุ่งเน้นภารกิจด้าน วิศวกรรมโยธาและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเต็มรูปแบบ
- บทบาทและผลประโยชน์:
 - วางแผน ออกแบบ และควบคุมงานก่อสร้างแหล่งน้ำเพื่อการเกษตร ระบบกระจายน้ำ และ ถนนสายหลัก/ซอยในเขตปฏิรูปที่ดิน
 - พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเชิงกายภาพ (Hard Infrastructure) เพื่อสนับสนุนการขนส่งผลผลิต และลดต้นทุนโลจิสติกส์ของเกษตรกร

๘. สำนักส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกรรมยั่งยืน (Sustainable Agriculture and Certification Bureau)

[ระบบ Ring-fenced/Firewall Model ตาม ISO/IEC ๑๗๐๖๕]

- การปรับเปลี่ยน: บูรณาการ สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี (สพท.), กองประสานงานโครงการพระราชดำริฯ (กปร.) ศูนย์ส่งเสริมฯ (ศพส.), และ ศูนย์ตรวจสอบและรับรองมาตรฐานสินค้าเกษตรใน เขตปฏิรูปที่ดิน (ศรม.) พร้อมทั้งโอนงานฝึกอบรมบุคลากร/ข้าราชการ ส.ป.ก. กลับไปให้ กองการเจ้าหน้าที่ (กกจ./สบก.)
- บทบาทและผลประโยชน์:
 - Complete Value Chain: เชื่อมโยงห่วงโซ่คุณค่าเกษตรกรรม ตั้งแต่การอบรมบ่มเพาะ Smart Farmer การพัฒนาอาชีพเสริม การแปรรูป จนถึงการรับรองมาตรฐานสินค้าเกษตร (GAP / Organic Thailand)
 - กลไกป้องกันการแทรกแซง (Ring-fenced Firewall):

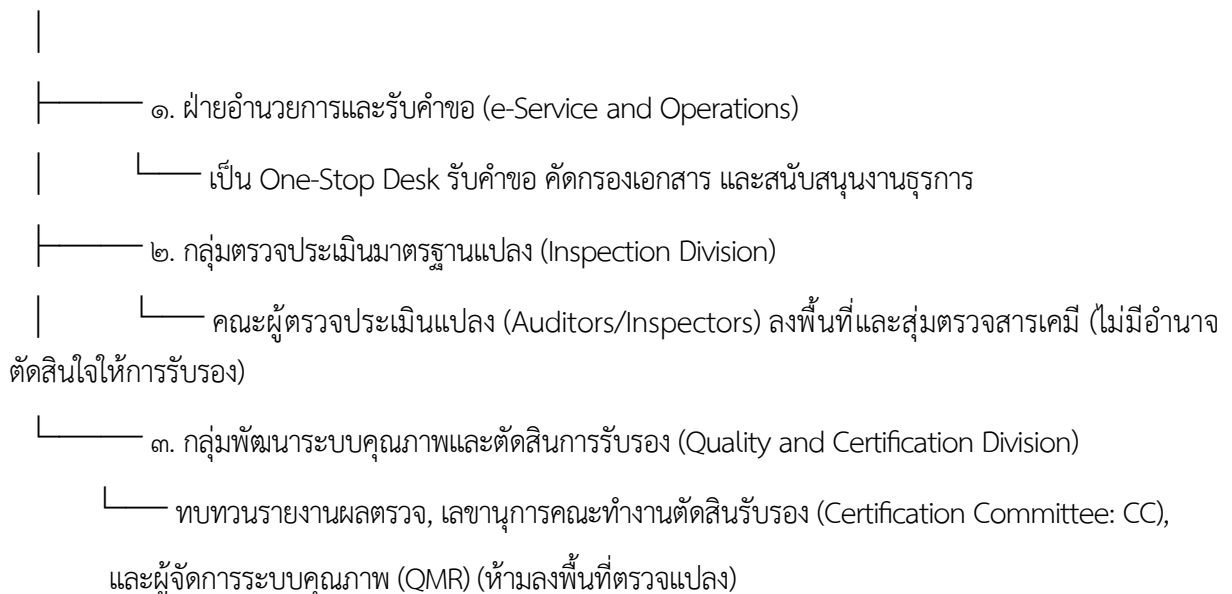
๑. แยก ๒ เสาหลักชัดเจน: เสาหลักส่งเสริม (สพท. + ศพส. ทำหน้าที่ Coach) แยกจาก เสาหลักตรวจสอบ (ศรม. ทำหน้าที่ Auditor)
๒. แยกงบประมาณและ KPI: ฝ่ายส่งเสริมวัดผลที่จำนวนแปลง/ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น ส่วน ศรม. วัดผลที่ความถูกต้องตามมาตรฐานสากล
๓. สายการบังคับบัญชาที่เป็นอิสระ: ผู้อำนวยการสำนักหรือผู้บริหารสายส่งเสริมไม่มีอำนาจสั่งการ เปลี่ยนแปลง หรือคว่ำผลการตัดสินใจรับรองแปลงเกษตร
๔. การแบ่งบทบาทภายใน ศรม.: แยกผู้ตรวจแปลง (Inspector), ผู้ทบทวนผล (Reviewer), ผู้จัดการระบบคุณภาพ (QMR) และคณะกรรมการตัดสินใจให้การรับรอง (Decision Maker) ออกจากกันตามข้อกำหนด ISO/IEC ๑๗๐๖๕
๕. คณะกรรมการกำกับดูแลความเป็นกลาง (Impartiality Committee): มีผู้แทนหน่วยงานภายนอก (เช่น มกอช., ผู้เชี่ยวชาญอิสระ) รายงานตรงต่อเลขาธิการ ส.ป.ก. เพื่อป้องกัน Conflict of Interest

ทั้งนี้ขอเสนอแนวทางการปรับโครงสร้าง ศรม. ที่ถูกต้องตามหลัก ISO/IEC ๑๗๐๖๕ เป็น ๒ ทางเลือก (Options) เพื่อให้ผู้บริหารพิจารณา ดังนี้

ทางเลือกที่ ๑ (Best Practice) โดยแยก ศรม. เป็น “หน่วยงานอิสระเฉพาะทาง (Independent CB)” ขึ้นตรงต่อเลขาธิการ ส.ป.ก. ต้องแยก ศรม. ออกจากการควบรวมกับสำนักส่งเสริมฯ อย่างเด็ดขาด เพื่อสร้าง Structural Independence (ความเป็นอิสระเชิงโครงสร้าง) โดยวางโครงสร้างภายใน ๓ เสาหลักที่มีฉากกั้น (Firewall) ชัดเจน ดังนี้

[ศูนย์ตรวจสอบและรับรองมาตรฐานสินค้าเกษตรในเขตปฏิรูปที่ดิน (ศรม.)]

(ขึ้นตรงต่อ เลขาธิการ ส.ป.ก. / คณะกรรมการคุ้มครองความเป็นกลาง: Impartiality Committee)



ทางเลือกที่ ๒: หากจำเป็นต้องอยู่ภายใต้สำนักส่งเสริมฯ (ตามโมเดล ๘ เสาหลัก) ต้องสร้าง “การบริหารและระบบความเป็นกลาง (Administrative Firewall and Ring-fencing)” หาก ส.ป.ก.ต้องการคงไว้ใน เสาหลักที่ ๕ (สำนักส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกรรมยั่งยืน) เพื่อควบคุมจำนวนสำนัก ต้องกำหนดเงื่อนไขทางโครงสร้างอย่างเข้มงวด ดังนี้

- แยกสายการบังคับบัญชา (Segregated Chain of Command) งานส่งเสริม/อบรม (สพท.+ ศพส.) ต้องแยกขาดจากงานตรวจรับรอง (ศรม.) โดยผู้บริหารสำนักส่งเสริมฯ ไม่มีอำนาจแทรกแซงผลการตัดสินใจการรับรองแปลง
 - ให้คณะกรรมการตัดสินการรับรอง (Certification Committee: CC) มีความเป็นอิสระเด็ดขาด การอนุมัติหรือเพิกถอนใบรับรอง ต้องผ่านมติของคณะกรรมการ CC ร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก โดยไม่ขึ้นกับผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมฯ
๑. รวมสายงานแผนยุทธศาสตร์และวิศวกรรม: “สำนักวิศวกรรมโครงสร้างพื้นฐานและยุทธศาสตร์”:

- การปรับเปลี่ยน: บูรณาการงานนโยบายและแผนของ สวพ. ร่วมกับ งานพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและแหล่งน้ำของ สพป. เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณก่อสร้างสอดคล้องกับยุทธศาสตร์เชิงพื้นที่

๓. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการกำลังคนตามมติ ครม. (Workforce Strategy)

เพื่อให้ ส.ป.ก. บรรลุเป้าหมายลดกำลังคนร้อยละ ๑๕ (ประมาณ ๒๕๐-๓๐๐ อัตรา) ภายในปี ๒๕๗๕ โดยไม่ส่งผลกระทบต่อภารกิจหลัก เสนอ ๔ มาตรการเชิงนโยบาย:

[ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ ส.ป.ก. ๒๕๗๐ – ๒๕๗๕]

- └ ๑. Digital Automation Substitution ➡ นำ e-Office, AI สารบบ, RTK Network แทนแรงงาน
- └ ๒. Support Function Phase-Out ➡ ไม่ทดแทน ๑๑ สายงานสนับสนุนเมื่อเกษียณ หันใช้ Outsourcing
- └ ๓. Internal Redeployment and Re-skill ➡ เคลื่อนย้ายว่าง ๘๐ อัตรา สู่วิชาการแกนหลัก (Core)
- └ ๔. Alternative Workforce Delivery ➡ จ้างเหมาบริการเฉพาะโครงการ (Project- based Contracting)

๑. การบริหาร ๑๑ สายงานสนับสนุนที่เกษียณอายุ (เริ่ม ต.ค. ๒๕๖๙ - ปัจจุบันประมาณ ๒๕๗๐):

- จัดทำบัญชีผู้เกษียณล่วงหน้า ๖ ปี (๒๕๗๐ – ๒๕๗๕): จำแนกรายชื่อข้าราชการใน ๑๑ สายงาน (โดยเฉพาะเจ้าพนักงานธุรการส่วนกลาง, นายช่างศิลป์, เจ้าพนักงานสื่อสาร) ที่จะเกษียณ เพื่อวางแผนถ่ายโอนงาน
- เปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัลทดแทนคน: แทนที่การรับ-ส่งหนังสือด้วยระบบ e-Document และ Workflow ร้อยละ ๑๐๐ ภายในปี ๒๕๖๙ เพื่อให้เมื่อเจ้าหน้าที่ธุรการเกษียณ งานจะไม่สะดุด
- ใช้การจ้างเหมาบริการเฉพาะกิจ (Outsourcing): ในงานที่ยังจำเป็นต้องใช้แรงงานคน เช่น งานอาคารสถานที่ ยานพาหนะ และงานโสตทัศนูปกรณ์ ให้เปลี่ยนเป็นสัญญาจ้างเหมาบริการนิติบุคคล (Corporate Outsourcing) แทนการจ้างบุคคลธรรมดา

๒. การบริหารจัดการตำแหน่งว่างสะสม (Vacant Position Rationalization):

- ปัจจุบัน ส.ป.ก. มีตำแหน่งว่างสะสมใน OS Matrix รวมกว่า ๗๐-๘๐ อัตรา เสนอให้ อ.ก.พ. ส.ป.ก. เร่งทบทวน:

- ตำแหน่งว่างในสายสนับสนุนที่ไม่จำเป็น: ให้ยุบเลิกเพื่อนำไปนับเป็นโควตาลดกำลังคน ร้อยละ ๑๕ ตามเป้าหมาย ครม. ได้ทันที
- ตำแหน่งว่างในสายเทคนิคที่จำเป็น (นายช่างสำรวจ, นิติกร, นักวิชาการแผนที่): ให้เร่งดำเนินการเกลี่ยอัตรากำลัง (Redeployment) ข้ามสำนัก และบรรจุแต่งตั้งให้เต็มก่อนสิ้นปีงบประมาณ ๒๕๖๙

๓. การทบทวนหน่วยงานส่วนกลางในภูมิภาค (Regional Unit Streamlining):

- ศูนย์เครื่องจักรกล (ปทุมธานี): ปรับบทบาทเป็น “ศูนย์ซ่อมบำรุงและนวัตกรรมเครื่องจักรกลส่วนกลาง” โดยกระจายเครื่องจักรกลหนักไปประจำ ส.ป.ก. จังหวัด ที่มีโครงการก่อสร้างต่อเนื่อง
- ศูนย์การเรียนรู้ ๓ แห่ง (อยุธยา/ฉะเชิงเทรา) และ ศพส. (บางไทร): บูรณาการการทำงานร่วมกับ ส.ป.ก. จังหวัดพระนครศรีอยุธยา และ ส.ป.ก. จังหวัดฉะเชิงเทรา เพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกันและลดการซ้ำซ้อนของหน่วยงานส่วนกลางในพื้นที่ภูมิภาคลงร้อยละ ๑๐

๔. แผนงานเร่งด่วนและข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย (Action Plan)

ลำดับ	การดำเนินการเร่งด่วน	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก	กรอบเวลา
๑	จัดทำฐานข้อมูลจำแนกสายงานสนับสนุน ๑๑ สายงาน: - จัดทำแผนการเกษียณอายุราชการรายบุคคล (๒๕๗๐–๒๕๗๕) - สำรวจตำแหน่งว่างที่ไม่มีการเบิกจ่ายเพื่อเตรียมยุบเลิกตามเกณฑ์	กกจ.	ภายใน ต.ค. ๒๕๖๙
๒	ยกร่างโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการใหม่ของ ส.ป.ก.: - จัดทำร่างกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการตามโมเดลควบรวม ๘ เสาหลัก - ประสานงานร่วมกับ สำนักงาน ก.พ.ร. และ สำนักงาน ก.พ.	กพร. และ กกจ.	พ.ย. ๒๕๖๙ – มี.ค. ๒๕๗๐
๓	จัดตั้งระบบบริการร่วมดิจิทัล (Digital Shared Services Pilot): นำร่องรวมศูนย์งานสารบรรณ พัสดุ และการเงิน ระหว่าง สบก., สบท., และ ศทส.	สบก. ร่วมกับ ศทส. และ กพร.	เริ่ม ต.ค. ๒๕๖๙
๔	พัฒนาระบบ e-Service และ Mobile Land Services: ยกระดับการยื่นคำขอโฉนดเพื่อการเกษตรและตรวจรับรองมาตรฐาน GAP สู่ระบบออนไลน์ เพื่อลดภาระงานบริการหน้าเคาน์เตอร์ของเจ้าหน้าที่	ศทส., สจก., สผส., ศรม.	ต่อเนื่องถึงปี ๒๕๗๑

ข้อเสนอวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์: การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และกลไกการขับเคลื่อนโครงสร้าง ส.ป.ก.

การปรับโครงสร้างองค์กรและการลดอัตรากำลังข้าราชการลงร้อยละ ๑๕ ตามมติ ครม. ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ (Transformational Change) ที่มีความเสี่ยงต่อความต่อเนื่องของธุรกิจ (Business Continuity) หากขาดการวางแผนรองรับที่ดี เพื่อให้การปฏิรูปองค์กรบรรลุผลตามเกณฑ์ประเมิน PMQA ๔.๐ และไม่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายการจัดที่ดินและการให้บริการเกษตรกร จึงขอเสนอวิเคราะห์กลไกความเสี่ยงและกำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบ ดังนี้

๑. บทวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Risk Analysis)

หาก ส.ป.ก. ไม่เร่งดำเนินการจัดการอย่างเป็นระบบ จะเกิดความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อองค์กร ดังนี้:

๑.๑) ความเสี่ยงด้านบุคลากร (HR Risk): เมื่อตำแหน่งสนับสนุน ๑๑ สายงานทยอยเกษียณในปี ๒๕๗๐ และถูกยุบเลิกทันที ภาระงานธุรการและสารบรรณจะตกไปสู่ข้าราชการสายวิชาการหลัก ส่งผลให้เกิดภาวะหมดไฟ (Burnout) และกระทบต่อตัวชี้วัดประสิทธิภาพองค์กร

๑.๒) ความเสี่ยงด้านกระบวนการ (Operational Risk): โครงสร้างที่แตกย่อยเป็นไซโลในปัจจุบัน (เช่น การแยกงานที่ดินรัฐ-เอกชน หรือ การแยกสำนักวิศวกรรม-แผนที่) ทำให้เกิดการส่งต่อเอกสารที่ล่าช้า หากกำลังคนลดลงร้อยละ ๑๕ กระบวนการแบบเดิมจะเผชิญภาวะคอขวด (Bottleneck) อย่างรุนแรง

๑.๓.) ความเสี่ยงด้านข้อกฎหมาย (Compliance Risk): การปรับโครงสร้าง กอง/สำนัก ใหม่ จำเป็นต้องแก้ไขกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ หากดำเนินการล่าช้าจะไม่ทันกับรอบการจัดสรรงบประมาณและแผนอัตรากำลังใหม่

๒. โครงสร้างกลไกขับเคลื่อน (Governance Structure)

เพื่อให้แผนงานแล้วเสร็จตามกำหนด เสนอให้ผู้บริหารพิจารณาแต่งตั้ง “คณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปโครงสร้างและอัตรากำลัง ส.ป.ก.” (ALRO Transformation Board) โดยมีโครงสร้างการทำงานแบบบูรณาการ ดังนี้

- **ประธานกรรมการ:** เลขาธิการ ส.ป.ก. ทำหน้าที่เป็น ผู้ให้การสนับสนุนเชิงนโยบายและตัดสินใจ)
- **รองประธานกรรมการ:** รองเลขาธิการ ส.ป.ก. ที่รับผิดชอบสายงานบริหาร หรือ ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง (CCO)
- **คณะทำงานหลัก (Core Team) ได้แก่**
 - ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ (ดูแลแผนกำลังคนและ ๑๑ สายงาน)
 - ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง (ดูแลแผนงบประมาณและการจ้างเหมาบริการ)
 - ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ดูแลแผน Digital Automation)
 - ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย (ดูแลการยกร่างกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ)
- **ฝ่ายเลขานุการ (PMO):** กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.) ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ ติดตามประเมินผลความคืบหน้า และบริหารความเสี่ยงตลอดกระบวนการ

๓. แผนปฏิบัติการและกำหนดผู้รับผิดชอบ (Transformation Action Plan and Accountability)

เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนที่วัดผลได้ ควรกำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจน โดยแบ่งเป็น ๔ ระยะ (Phases) เริ่มตั้งแต่ ไตรมาสแรกของปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ (ตุลาคม ๒๕๖๙ เป็นต้นไป)

ลำดับ	แผนปฏิบัติการ (Action Plan)	ผู้รับผิดชอบหลัก (Owner)	ผู้สนับสนุน (Supporter)	กรอบเวลาแล้วเสร็จ
ระยะที่ ๑: การจัดการข้อมูลและการตั้งรับ (Quick Wins and Data Preparation)				
๑.๑	ออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปโครงสร้างฯ (Transformation Board) และจัดประชุมนัดแรก	กพร.	กกจ.	ภายใน ต.ค. ๒๕๖๙
๑.๒	ตรวจสอบวิเคราะห์ข้อมูลของส่วนกลางและภูมิภาค เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูล (Baseline) ในการปรับโครงสร้าง	กพร.	ผอ. ทุกสำนัก/ ส.ป.ก. จังหวัด	ภายใน พ.ย. ๒๕๖๙
๑.๓	จัดทำบัญชีรายชื่อข้าราชการใน ๑๑ สายงานสนับสนุนที่จะเกษียณอายุ (พ.ศ. ๒๕๗๐-๒๕๗๕) และคาดการณ์จำนวนตำแหน่งที่ต้องถูกยุบเลิก	กกจ.	สบก.	ภายใน ธ.ค.. ๒๕๖๙
ระยะที่ ๒: การออกแบบและปรับปรุงโครงสร้าง (Redesign and Legal Process)				
๒.๑	ยกร่างโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการใหม่ (ควบรวม ๑๔ สำนัก เหลือ ๘ เส้าหลัก) และกำหนดบทบาทหน้าที่ (Functions) ใหม่	กพร.	กกจ. / สวผ.	ภายใน ม.ค. ๒๕๖๙
๒.๒	จัดทำร่างกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ ส.ป.ก. ฉบับใหม่ เสนอต่อกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และ สำนักงาน ก.พ.ร.	สกม.	กพร.	ภายใน มี.ค. ๒๕๗๐
๒.๓	จัดทำแผนรองรับอัตราว่างและการเกลี้ยตำแหน่ง (Redeployment) จากงานสนับสนุนสู่งานวิชาการหลัก (Core Functions)	กกจ.	กพร.	ภายใน เม.ย. ๒๕๗๐
ระยะที่ ๓: การประยุกต์ใช้ดิจิทัลและการจ้างงานทดแทน (Digital and Outsourcing Execution)				
๓.๑	พัฒนาระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (e-Document) และระบบลายมือชื่อดิจิทัล (Digital Signature) แบบร้อยละ ๑๐๐ เพื่อทดแทนเจ้าพนักงานธุรการ	ศทส.	สบก.	ภายใน พ.ค. ๒๕๗๐

ลำดับ	แผนปฏิบัติการ (Action Plan)	ผู้รับผิดชอบหลัก (Owner)	ผู้สนับสนุน (Supporter)	กรอบเวลาแล้วเสร็จ
๓.๒	จัดทำแผน การจ้างเหมาบริการนิติบุคคล (Corporate Outsourcing) งานอาคารสถานที่ และงานศิลป์	สบก.	สวผ.	ภายใน พ.ค. ๒๕๗๐
๓.๓	รวมศูนย์บริการด้านการเงินและบัญชี (Shared Financial Services) โดยใช้ระบบ KTB Corporate Online แบบเบ็ดเสร็จ	สบท.	สบก. / ศทส.	ภายใน มิ.ย. ๒๕๗๐
ระยะที่ ๔: การติดตามและบริหารความเปลี่ยนแปลง (Monitor and Change Management)				
๔.๑	สื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากร (Internal Communication) เกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้า (Career Path) และการปรับตัวสู่เทคโนโลยี	กกจ.	กพร.	ดำเนินการต่อเนื่อง
๔.๒	ติดตามและประเมินผลการลดกำลังคนร้อยละ ๑๕ พร้อมรายงานผลการรักษาระดับการให้บริการตามมาตรฐาน PMQA ๔.๐ ประจำปีไตรมาส	กพร.	กกจ.	ทุกสิ้นไตรมาส

๔. ข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์สำหรับผู้บริหาร (Key Messages for Executive Pitch)

๑. **แนวทางการชะลออัตรากำลัง โดยไม่ลดผลงาน** ส.ป.ก. ควรเน้นการลงทุนในงานด้านสารสนเทศและดิจิทัลของ ศทส. เพื่อทำ Digital Automation วันนี้ จะคุ้มค่ากว่าการหาคนมาทดแทนในอนาคต การใช้ระบบออนไลน์จะช่วยให้ ส.ป.ก. รักษาระดับการจัดที่ดิน ๔๒,๐๐๐ รายต่อปีไว้ได้ แม้คนจะลดลงร้อยละ ๑๕
๒. **ลดการทำงานแบบ “ไซโล”** โดยการยุบรวมสำนัก (เช่น รวมที่ดินรัฐและเอกชน หรือ รวมแผนที่และการรังวัด) จะช่วยลดขั้นตอนการทำงานข้ามหน่วยงานที่ซ้ำซ้อน เป็นการยกระดับประสิทธิภาพของผู้รับบริการ (Citizen-centric) สอดรับกับเกณฑ์ PMQA ๔.๐
๓. **กำหนดตัวชี้วัด (KPI) สำหรับผู้บริหาร** กำหนดให้ความสำเร็จของการปรับโครงสร้างองค์กรและการลดอัตรากำลังนี้ เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดหลักตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (Performance Agreement) ของผู้อำนวยการสำนัก/กองที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบอย่างแท้จริง