

แผนบริหารความต่อเนื่อง
เพื่อรองรับโครงสร้างอายุข้าราชการ
และการสูญเสียกำลังคนจากการเกษียณ
พ.ศ. 2558 – 2560
(ปรับปรุงข้อมูล 24 กุมภาพันธ์ 2558)

กองการเจ้าหน้าที่
กรมการพัฒนาชุมชน

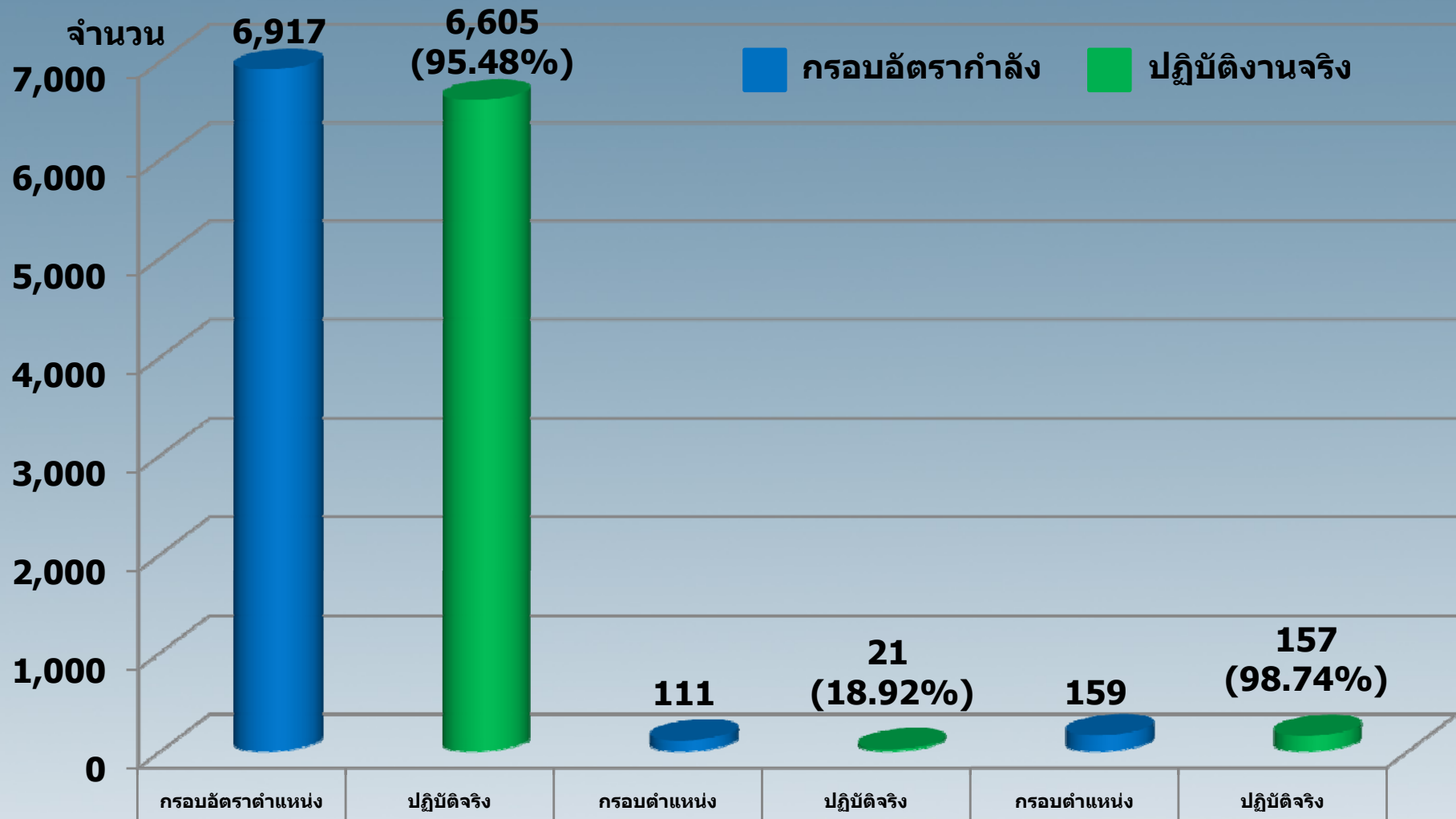


**องค์ประกอบ
แผนบริหารความต่อเนื่อง
เพื่อรองรับโครงสร้างอายุข้าราชการ
และการสูญเสียกำลังคนจากการเกษียณ**

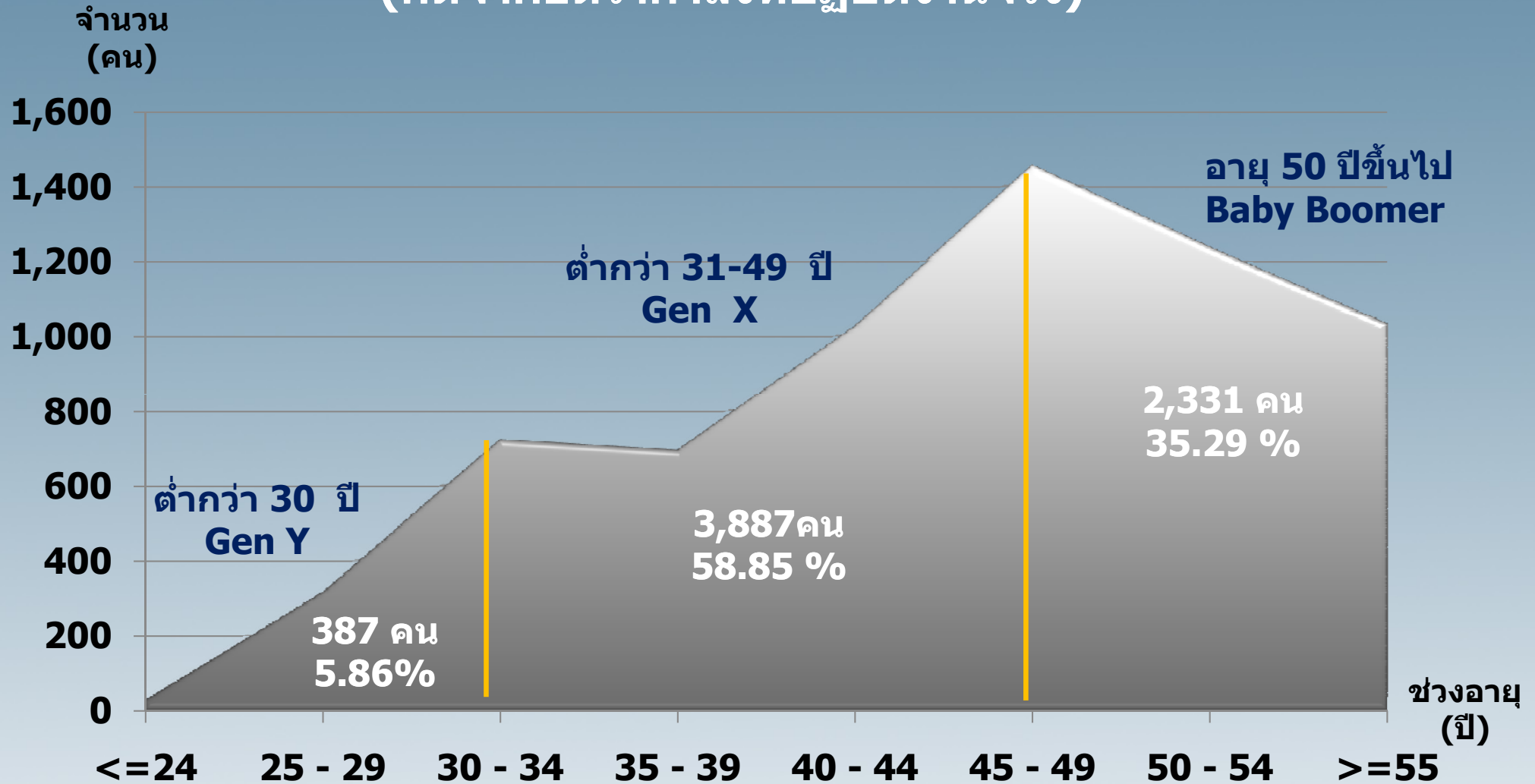
- สถานการณ์ด้านกำลังคนของกรมการพัฒนชุมชน
- หลักการและมาตรการ ภายใต้แผนบริหารความต่อเนื่องฯ
- แผนปฏิบัติการระยะ 3 ปี (ปีงบประมาณ 2558 -2560)
- ภาคผนวก



สถานการณ์ด้านกำลังคน กรมการพัฒนาชุมชน

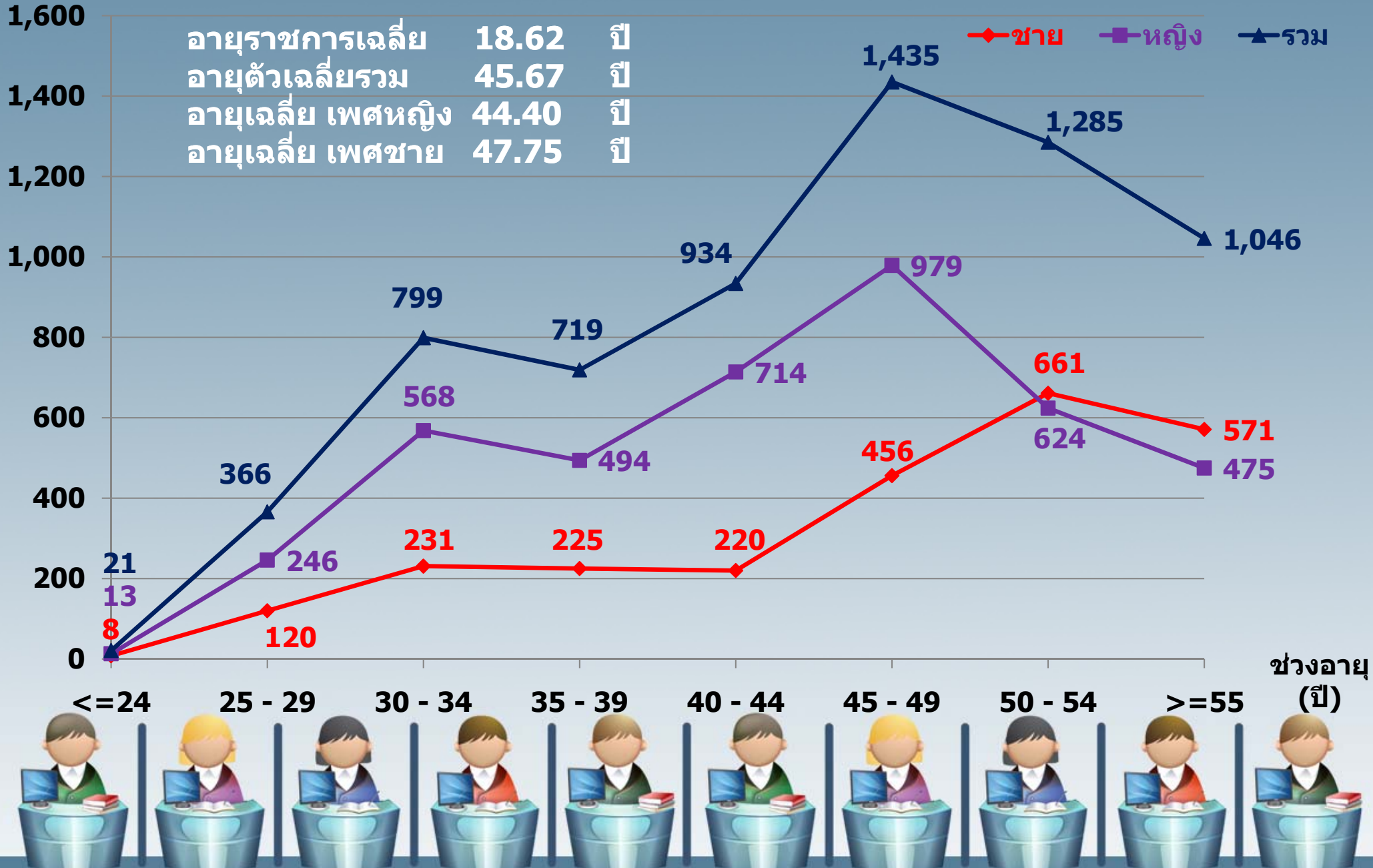


สถานการณ์ด้านกำลังคน กรมการพัฒนาชุมชน (คิดจากอัตรากำลังที่ปฏิบัติงานจริง)



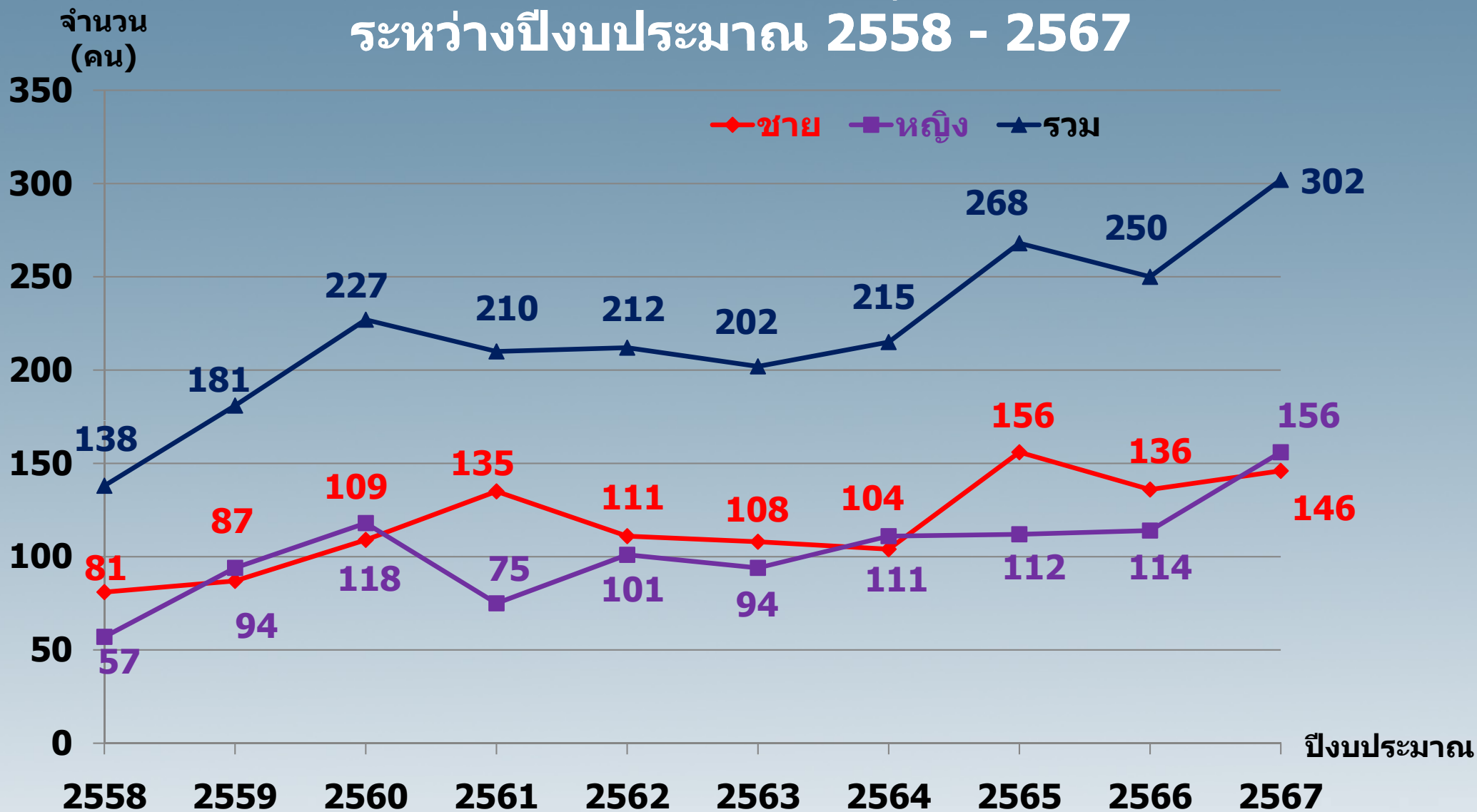
สถานการณ์ด้านกำลังคน กรมการพัฒนาชุมชน

จำนวน
(คน)



อายุราชการเฉลี่ย 18.62 ปี
 อายุตัวเฉลี่ยรวม 45.67 ปี
 อายุเฉลี่ย เพศหญิง 44.40 ปี
 อายุเฉลี่ย เพศชาย 47.75 ปี

จำนวนข้าราชการที่ครบเกษียณอายุราชการในช่วง 10 ปี ระหว่างปีงบประมาณ 2558 - 2567



| ตำแหน่ง กรมการพัฒนาชุมชน | ตำแหน่งและจำนวนข้าราชการที่เกษียณอายุในช่วงระยะเวลา 10 ปี | | | | | | | | | | รวม |
|-----------------------------|---|----------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------|
| | ปีงบประมาณ/จำนวน/ร้อยละ | | | | | | | | | | |
| | 2558 | 2559 | 2560 | 2561 | 2562 | 2563 | 2564 | 2565 | 2566 | 2567 | |
| | 138 (6.26%) | 181 (8.21%) | 227 (10.30%) | 210 (9.52%) | 212 (9.61%) | 202 (9.16%) | 215 (9.75%) | 268 (12.15%) | 250 (11.34%) | 302 (13.70%) | 2,205 (100.00%) |
| นักบริหาร | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| ผู้ตรวจราชการกรม | 3 | 2 | 4 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 12 |
| ผู้อำนวยการ | 14 | 14 | 8 | 9 | 11 | 9 | 5 | 1 | 0 | 1 | 72 |
| นักวิเคราะห์นโยบายฯ | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 2 | 1 | 0 | 7 |
| นักทรัพยากรบุคคล | 7 | 1 | 7 | 0 | 5 | 4 | 5 | 7 | 5 | 2 | 43 |
| นวก.คอมพิวเตอร์ | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| นักจัดการงานทั่วไป | 5 | 2 | 5 | 4 | 3 | 9 | 8 | 11 | 12 | 6 | 65 |
| จพง.ธุรการ | 6 | 1 | 0 | 1 | 0 | 6 | 7 | 3 | 4 | 3 | 31 |
| จพง.พัสดุ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| นวก.พัสดุ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| นิติกร | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| นักวิเทศสัมพันธ์ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 3 |
| จพง.การเงินและบัญชี | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 6 |
| นวก.เงินและบัญชี | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 4 |
| นวก.ตรวจสอบภายใน | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| นักประชาสัมพันธ์ | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| จพง.โสตทัศนศึกษา | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| นายช่างโยธา | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| เจ้าพนักงานห้องสมุด | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| นวก.พัฒนาชุมชน | 92 | 145 | 187 | 180 | 177 | 161 | 180 | 220 | 206 | 260 | 1,808 |
| จพง.พัฒนาชุมชน | 8 | 13 | 14 | 12 | 14 | 8 | 6 | 21 | 17 | 27 | 140 |
| รวม | 138 | 181 | 227 | 210 | 212 | 202 | 215 | 268 | 250 | 302 | 2,205 |

สรุปยอดข้าราชการที่เกษียณอายุราชการล่วงหน้า 5 ปี (เฉพาะตำแหน่งที่เป็น Key Success)

| ที่ | ประเภทตำแหน่ง | ปี | | | | | รวม (คน/ร้อยละ) |
|-----|-------------------------------|-----------|-----------|----------|----------|----------|--------------------|
| | | 2558 | 2559 | 2560 | 2561 | 2562 | |
| 1 | บริหาร S (4 อัตรา) | | | | | | 3 (75.00%) |
| | ระดับสูง S2 | 1 | - | - | - | - | 1 |
| | ระดับต้น S1 | 1 | - | - | 1 | - | 2 |
| 2 | อำนวยการ M (97 อัตรา) | | | | | | 66 (68.04%) |
| | ระดับสูง M2 (46 อัตรา) | 10 | 5 | 8 | 3 | 3 | 29 (63.04%) |
| | - ผู้ตรวจราชการ | (3) | (2) | (4) | (1) | - | (10) |
| | - ผู้อำนวยการ | - | - | - | (1) | (3) | (4) |
| | - พัฒนาการจังหวัด | (7) | (3) | (4) | (1) | - | (15) |
| | ระดับต้น M1 (51 อัตรา) | 7 | 11 | 4 | 7 | 8 | 37 (72.55%) |
| | - ผู้อำนวยการ | - | - | - | (1) | - | (1) |
| | - พัฒนาการจังหวัด | (7) | (11) | (4) | (6) | (8) | (36) |



สรุปยอดข้าราชการที่เกษียณอายุราชการล่วงหน้า 5 ปี (เฉพาะตำแหน่งที่เป็น Key Success)

| ที่ | ประเภทตำแหน่ง | ปี | | | | | รวม (คน/ร้อยละ) |
|-----|----------------------------------|-----------|------------|------------|------------|------------|---------------------|
| | | 2558 | 2559 | 2560 | 2561 | 2562 | |
| | วิชาการ (1,245 อัตรา) | | | | | | 452 (36.30%) |
| | <u>เชี่ยวชาญ (3 อัตรา)</u> | 1 | - | - | 1 | - | 2 (66.67%) |
| | <u>ชำนาญการพิเศษ (596 อัตรา)</u> | 29 | 51 | 70 | 68 | 52 | 270 (45.30%) |
| | - หัวหน้ากลุ่ม | (13) | (20) | (29) | (31) | (16) | (109) |
| 3 | - ผอ.กลุ่ม | (1) | (6) | (4) | - | (2) | (13) |
| | - ผอ.ศูนย์ศึกษาฯ | (10) | - | (1) | - | (3) | (14) |
| | - พัฒนาการอำเภอ | (5) | (25) | (36) | (37) | (31) | (134) |
| | <u>ชำนาญการ (646 อัตรา)</u> | 22 | 34 | 40 | 45 | 39 | 180 (27.86%) |
| | - หัวหน้าฝ่าย | (3) | (2) | (3) | (4) | (1) | (13) |
| | - พัฒนาการอำเภอ | (19) | (32) | (37) | (41) | (38) | (167) |
| | รวมทุกประเภทตำแหน่ง | 71 | 101 | 122 | 125 | 102 | 521 (38.71%) |



วิเคราะห์ผลกระทบสถานการณ์ด้านโครงสร้างกำลังคน กรมการพัฒนาชุมชน

| ที่ | ผลกระทบ | แนวทางแก้ไข |
|-----|--|--|
| 1 | ปัญหาการถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่น ส่งผลต่อการเตรียมบุคลากรเพื่อทดแทนตำแหน่งที่สำคัญ | <ul style="list-style-type: none"> -การวางแผนสืบทอดตำแหน่งสำคัญโดยเฉพาะในสายงานหลัก พร้อมสร้างกลไกการส่งต่อแผนที่มีประสิทธิภาพ (เพื่อให้ผู้บริหารรับทราบ) ควบคู่ไปกับการวางแผนพัฒนาสายอาชีพของบุคลากร -KM คน/หน่วยงาน,การจัดทำคลังสมองพช. และออกแบบการจัดเก็บองค์ความรู้ของบุคลากร ในตำแหน่งสำคัญเป็นการเฉพาะราย ตลอดจนการออกแบบ วิธีการ/กระบวนการในการนำองค์ความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานให้บังเกิดผลอย่างแท้จริง -พัฒนาระบบพี่เลี้ยง การสอนแนะนำงาน ตลอดจนการทำงานในรูปแบบ Partner หรือ Buddyเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในกระบวนการทำงาน รักษาคนให้อยู่ในระบบและมีทัศนคติที่ดีต่อกรมฯ -ทบทวน ปรับปรุง พัฒนาระบบงานของกรมฯ ให้มีความกระชับ สอดรับกับการทำงานในระดับพื้นที่ |
| 2 | ข้าราชการที่มีประสบการณ์สูงในการทำงานเฉพาะด้าน เกษียณอายุราชการ บุคคลที่จะรับช่วงต่อขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน | |
| 3 | มีความหลากหลายระหว่างคนรุ่นเก่า รุ่นใหม่ | |
| 4 | มาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐ ที่ไม่สามารถจัดสรรอัตราเกษียณคืนตามความจำเป็น ตามภารกิจ และตามนโยบายของรัฐบาล (ก.พ.ขาดการวิเคราะห์กำลังคนอย่างแท้จริง) | |



หลักการ/มาตรการ แผนบริหารความต่อเนื่องฯ



แผนปฏิบัติการ ระยะ 3 ปี (ปี 2558 – 2560)

| มาตรการ | งาน/กิจกรรม | ผู้รับผิดชอบ | ระยะเวลา | ตัวชี้วัดความสำเร็จ |
|--|--|-----------------------|----------------------------------|---|
| มาตรการที่ 1 การบริหาร กำลังคนสูงอายุ ให้เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อกรมฯ | ●โครงการตามแนวคิด “Phased Retirement” <ul style="list-style-type: none"> - ให้ข้าราชการที่ใกล้เกษียณในอีก 2-3 ปีข้างหน้า หลุดจากงานประจำส่วนหนึ่งแล้วปรับบทบาทให้เป็น Coach สอนงาน สร้างคน เขียนตำรา คู่มือ มากขึ้น - คัดเลือกข้าราชการมาทดแทน และเคลื่อนเข้ามาทำงานบางส่วนของผู้ที่ใกล้เกษียณ (Job enlargement & Job enrichment) โดยมีระบบรับรู้การเพิ่มงานดังกล่าวผ่าน PMS | กองการ เจ้าหน้าที่ | ต.ค.58- ก.ย.60 (ปีที่ 2-3) | -มีระบบ “Phased Retirement” ของกรมฯ ภายใต้ความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์และเงื่อนไข ที่ ก.พ.กำหนด |



แผนปฏิบัติการ ระยะ 3 ปี (ปี 2558 – 2560)

| มาตรการ | งาน/กิจกรรม | ผู้รับผิดชอบ | ระยะเวลา | ตัวชี้วัดความสำเร็จ |
|---|--|----------------------|----------------------------|---|
| มาตรการที่ 1 การบริหาร กำลังคนสูงอายุ ให้เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อกรมฯ | <ul style="list-style-type: none"> ●เปิดเวทีถ่ายทอด/share องค์ความรู้ และประสบการณ์ อาจเปิดเป็นเวทีกลาง ที่กรมฯ หรือมีเวทีสัญจรไปตามภาค ต่างๆ โดยเชิญผู้ใกล้เคียงมาให้ ความรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์ และเชิญ คน พช.เข้ารับฟัง หรือให้มีการถ่ายทอด ผ่านทีวี พช. | สถาบันการ พัฒนาชุมชน | ต.ค.58- ก.ย.60 (ปีที่ 2-3) | -จำนวนครั้งที่มีการเปิดเวที ถ่ายทอดองค์ความรู้ |
| | <ul style="list-style-type: none"> ●โครงการคุณงามความดี ก่อนเกษียณ <ul style="list-style-type: none"> - มอบหมายงานให้เหมาะสมกับ ความพร้อม/ระดับของข้าราชการ (เป็น Coach / เขียนตำรา คู่มือ/ เป็น Leader โครงการสำคัญ) - ระบุเป็น KPI ในการประเมินผล การปฏิบัติราชการ | กจ. และ สพช. | ต.ค.58- ก.ย.59 (ปีที่ 2) | -จำนวนองค์ความรู้/คู่มือ/ตำรา ที่ได้รับการเผยแพร่และใช้ ประโยชน์ -โครงการนี้ได้ถูกระบุไว้ให้เป็น ตัวชี้วัดของข้าราชการที่ใกล้จะ เกษียณ |



แผนปฏิบัติการ ระยะ 3 ปี (ปี 2558 – 2560)

| มาตรการ | งาน/กิจกรรม | ผู้รับผิดชอบ | ระยะเวลา | ตัวชี้วัดความสำเร็จ |
|--|---|--------------|---------------------------|---|
| มาตรการที่ 2 การเตรียมการ เพื่อรองรับการ สูญเสียกำลังคน จากการเกษียณ อายุราชการ | <ul style="list-style-type: none"> ● จัดทำภาพรวมการใช้อัตรากำลัง และแผนบริหารกำลังคน <ul style="list-style-type: none"> - วิเคราะห์สถานการณ์ด้านอัตรากำลังคนของกรม - ทบทวน ปรับปรุงแผนกำลังคนของกรมให้เป็นปัจจุบัน - เสนอผู้บริหารให้ความเห็นชอบแผนบริหารกำลังคน | กจ. | ต.ค.57-ก.ย.58 (ปีที่ 1) | <ul style="list-style-type: none"> - ผลการวิเคราะห์สถานการณ์ด้านอัตรากำลังคนของกรม - แผนบริหารกำลังคนที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหาร - แผนการโยกย้ายกำลังคนที่สอดคล้องกับเส้นทางการเติบโตของข้าราชการกรมฯ - มีระบบ Succession Plan |
| | <ul style="list-style-type: none"> ● คัดเลือกข้าราชการเข้าโครงการคลังสมองเพื่อพัฒนาระบบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดคลังความรู้แต่ละด้าน - คัดเลือกบุคลากรเข้าเป็นคลังสมอง - วิเคราะห์ความพร้อมด้านจิตใจและความพร้อมด้านความรู้ (ใช้ Attitude test และผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 3 ปี) - ตามแนวทางการพัฒนาระบบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ | กจ. และ สพช. | ก.พ.58-ต.ค.59 (ปีที่ 1-3) | <ul style="list-style-type: none"> - ทำเนียบคลังสมองของกรมฯ - กรมฯ มีระบบการพัฒนาความเชี่ยวชาญ - กรมฯ มีผู้เชี่ยวชาญ เป็นคลังสมองในงานอาชีพด้านต่างๆ |



แผนปฏิบัติการ ระยะ 3 ปี (ปี 2558 – 2560)

| มาตรการ | งาน/กิจกรรม | ผู้รับผิดชอบ | ระยะเวลา | ตัวชี้วัดความสำเร็จ |
|--|--|----------------------|----------------------------------|---|
| มาตรการที่ 3 การสร้างสมดุล ของกำลังคน ในแต่ละช่วงอายุ ในส่วนราชการ | ●การพัฒนาระบบพี่เลี้ยง (Coach & Mentor) และระบบการทำงานแบบ Partner/ Buddy | กจ. | ต.ค.57- ก.ย.58 (ปีที่ 1) | -มีระบบพี่เลี้ยง(Coach & Mentor) และระบบการทำงานแบบ Partner/ Buddy |
| | ●ทบทวน ปรับปรุง พัฒนาระบบงานของกรมฯ ให้มีความกระชับ สอดรับกับลักษณะการทำงานในระดับพื้นที่ | ก.พ.ร./กอง แผนงาน | ต.ค.57- ก.ย.58 (ปีที่ 1) | -มีระบบและวิธีการปฏิบัติงานที่ดี มีความกระชับ สอดรับกับการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่ |
| | ●นำเขาระบบบริหารจัดการกำลังคนตาม model แบบ curve โดย - มีการบังคับใช้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็งเต็มประสิทธิภาพ เพื่อไม่ให้กำลังคนที่เป็น low performer อยู่ในองค์กรจนกษัยณอายุราชการ - พัฒนากำลังคนที่เป็น low performer ให้เป็น performer | กจ. /สพช. | ต.ค.58- ก.ย.60 (ปีที่ 2-3) | -มีระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนค่างานอย่างแท้จริง และสามารถบ่งชี้กำลังคนที่เป็น low performer และ performer ได้อย่างชัดเจน -มีแผนพัฒนากำลังคนที่เป็น low performer |
| | ●นาระบบพนักงานราชการมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นทางเลือกในการจ้างกำลังคนคุณภาพ | กจ. | ต.ค.58- ก.ย.60 (ปีที่ 2-3) | -มีแผนสรรหากำลังคนเชิงคุณภาพ |



ภาคผนวก

แนวคิด "Phased Retirement"

แนวคิด "วิธีบริหารจัดการกำลังคน curve model"

แนวคิด "การจ้างพนักงานราชการ"



แนวคิด “Phased Retirement”

“Phased Retirement” คือ

- การดึงข้าราชการสูงอายุออกจากงานประจำ
- กำหนดระยะเวลาในการทำงานลดลง (จำนวนชั่วโมง/วัน, จำนวนวัน/สัปดาห์ แต่จำนวนปีที่รับราชการจะยาวขึ้น)

ข้อดี

- รักษาผู้มีความรู้ ความสามารถให้อยู่ในระบบราชการนานขึ้น
- ข้าราชการสูงอายุมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น (เวลาใส่ใจกับสุขภาพของตนเองและคนในครอบครัวมากขึ้น)
- ข้าราชการสูงอายุสามารถทุ่มเทให้กับงานเฉพาะเรื่องได้
- ความคุ้มค่าในระบบราชการ

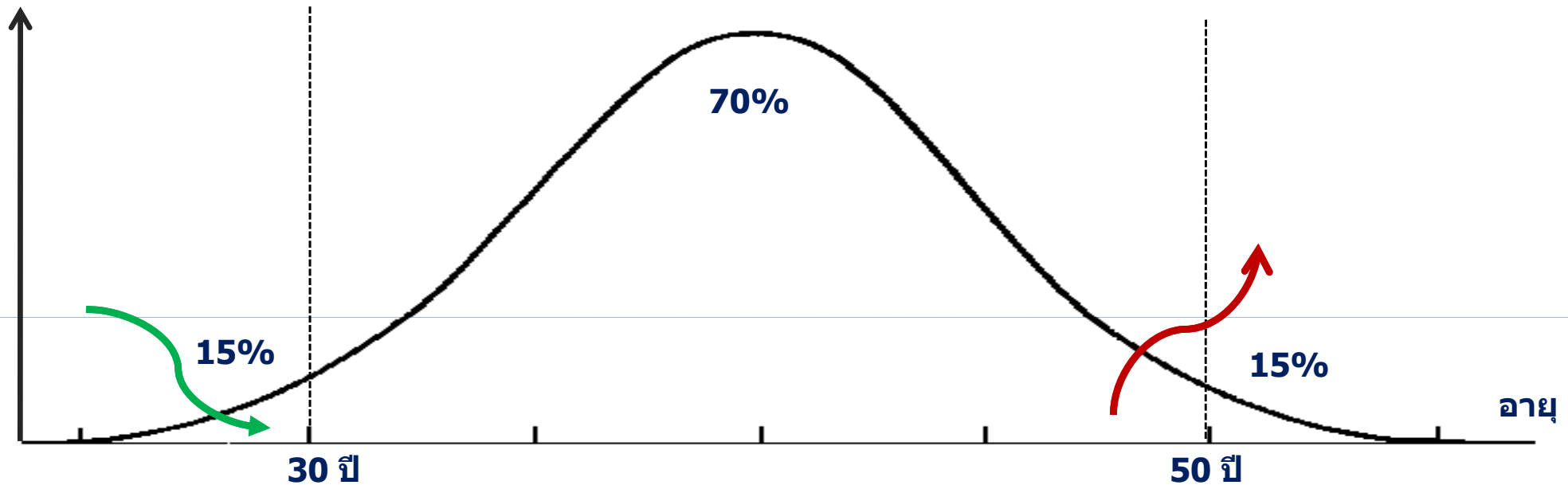
ข้อควรระวัง

- สายการบังคับบัญชา
- ความคาดหวัง ตัวชี้วัดความสำเร็จ ต้องชัดเจนเป็นรูปธรรม



แนวคิดวิธีบริหารจัดการกำลังคนแบบ curve model

จำนวนคน

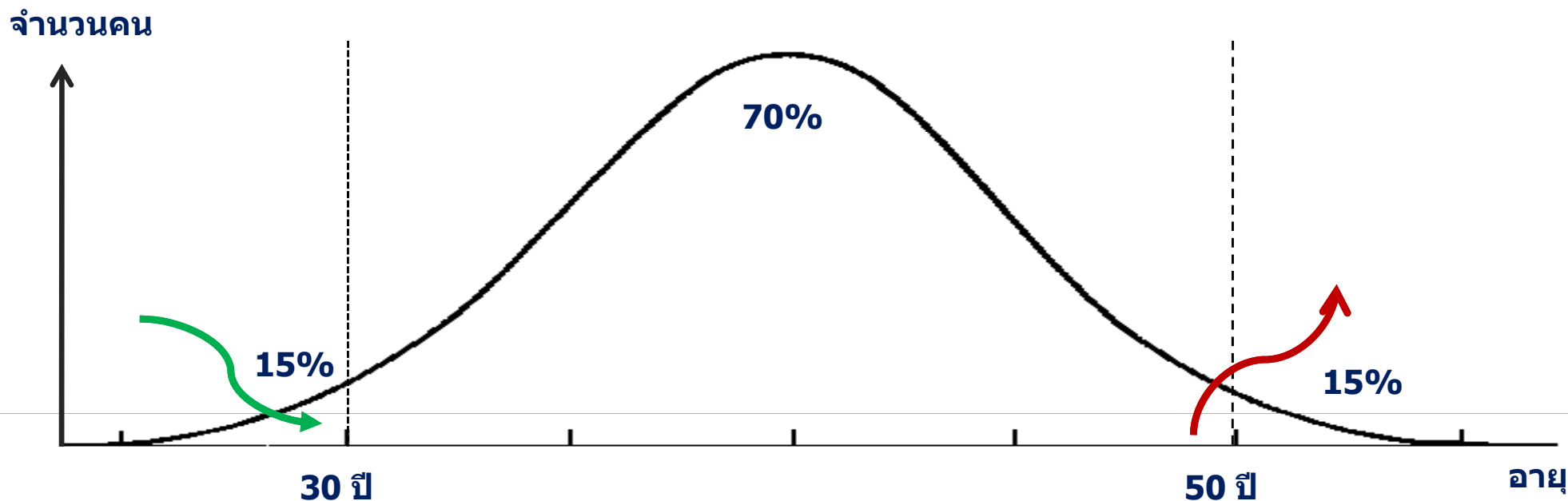


• ความสมดุลจะเกิดขึ้นได้ตามรูป ต้องมีองค์ประกอบสนับสนุน คือ

- ต้องมีคนเข้า และคนออก
- ต้องมีระบบจำแนก performers กับ low performers และพัฒนา low performers ให้เป็นกำลังคนที่มีประสิทธิภาพ
- มีกลไกในการหาที่อยู่ใหม่ให้ low performers เพื่อให้องค์กรสามารถรับคนใหม่เข้ามาแทนที่ low performers ได้

• หากไม่ทำเช่นนี้ กำลังคนที่มีอยู่ในช่วง 30-50 ปี ซึ่งเป็นช่วงของการขับเคลื่อนผลงานก็จะเกิดขึ้นได้ยาก

วิธีบริหารจัดการกำลังคน curve model



- เมื่อมีคนออก จึงจะมีการรับคนทดแทนได้
- ห้ามหยุดรับคน เพื่อป้องกันการเกิดหลุมอากาศ จนกว่าจะพิสูจน์ทางวิทยาศาสตร์ได้ว่าต้องมีกำลังคนเท่าไร จึงจะพอเพียงและเหมาะสม

- ต้องมีคนออก คนที่จะออกไปมี 2 กลุ่ม
 - 1) ออกโดยสมัครใจ
 - เกษียณ
 - early retire
 - 2) บังคับออก (low performers)
- การวางแผนให้คนมี early retire ทำได้ โดยมีคอร์สอบรมค้นหาตนเอง เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่ต้องการ และส่งเสริมให้ความต้องการนั้นเกิดขึ้นจริง

วิธีบริหารจัดการกำลังคน curve model

- Key Success ของ curve model คือ ต้องเอาคนที่ low performers ออก และ/หรือ พัฒนาเพิ่มศักยภาพของ low performers และให้มีการวัดประสิทธิภาพจากการพัฒนางาน
- จากนั้นเอาเงินที่เหลือมาใช้ในการให้รางวัลคนที่ทำงานหนักขึ้น คนที่รับ Job enlargement & Job enrichment (กพ.กำลังพิจารณาเรื่องนี้อยู่)
- หรือเอาเงินที่เหลือส่วนนี้มาจ้างคนนอกช่วยงานในลักษณะ Project
- ให้นั้นเรื่องการคัดสรรคนเก่ง ดีเข้ารับราชการต้องใช้เวลาในการรับคน

และสร้างคน



แนวคิดการจ้างพนักงานราชการ-Gen Y

- แนวโน้ม Gen y ไม่ต้องการผูกพันระยะยาว แต่ต้องการงานที่ท้าทาย เรียนรู้สิ่งใหม่ เติบโตรวดเร็ว เงินตอบแทนสูง ในระยะสั้น
- ตำแหน่ง พนักงานราชการ อาจเป็นคำตอบที่เหมาะสมกับคนรุ่นใหม่
- แต่ส่วนราชการต้องเปลี่ยนมุมมองการใช้ประโยชน์จากพนักงานราชการ ให้งานท้าทาย มีการสอนงาน สร้างทีมงานและพัฒนาความรู้ความสามารถและต้องมีการพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติม เช่น
 - ต้องอยู่ในระบบราชการไม่น้อยกว่า 5-6 ปี
 - ต้องมีระบบประเมินที่เข้มงวด ชัดเจน (Outcome Based Performance)
 - ถ้ามีตำแหน่ง ชำนาญการพิเศษ อำนวยการณ์ สามารถเปิดให้พนักงานราชการเข้ามาได้ถ้ามีคุณสมบัติเหมาะสม ความสามารถโดดเด่น

