



การจัดทำแผนบริหารกำลังคน
เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ
กรมประชาสัมพันธ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖

กลุ่มอัตรากำลังและพัฒนาระบบงาน
กองการเจ้าหน้าที่

คำนำ

ประเทศไทยกำลังเผชิญกับปัญหาด้านโครงสร้างอายุประชากรที่มีอัตราการเกิดน้อย ขณะที่ประชากรผู้สูงอายุเพิ่มจำนวนมากขึ้น ส่งผลกระทบต่อการจ้างงานในระบบราชการ เนื่องจากข้าราชการจำนวนมากที่เข้ารับราชการในช่วงทศวรรษแห่งการขยายตัวของระบบราชการไทย (พ.ศ. ๒๕๒๑ – ๒๕๒๒) เริ่มทยอยเกษียณอายุราชการ ประกอบกับตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๒๓ เป็นต้นมา รัฐบาลมีนโยบายและมาตรการหลายประการที่จำกัดขนาดกำลังคนภาครัฐ ทำให้ข้าราชการรุ่นใหม่มีจำนวนน้อย จึงเกิดความไม่สมดุลในระบบราชการ โดยอายุเฉลี่ยของข้าราชการพลเรือนสามัญในปัจจุบันอยู่ที่ ๔๒ ปี ซึ่งถือเป็นภาพสะท้อนที่ชัดเจนว่าในอนาคตระบบข้าราชการไทยกำลังจะต้องเผชิญกับการขาดแคลนข้าราชการจากการเกษียณอายุราชการจำนวนมาก และในอีก ๒๐ ปีข้างหน้า ข้าราชการกว่าร้อยละ ๖๘.๗๒ จะหายไปจากระบบราชการ

กรมประชาสัมพันธ์ เป็นส่วนราชการที่อยู่ในสถานการณ์เดียวกับสถานการณ์ของประเทศ โดยเป็นองค์กรผู้สูงอายุในระดับภาวะวิกฤติ เนื่องจากมีสัดส่วนของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีอายุเกินกว่า ๕๐ ปี ถึงร้อยละ ๓๗.๙๙ (๗๕๓ คน) และภายใน ๑๐ ปีข้างหน้า จะมีอัตราการสูญเสียอัตรากำลังจากการเกษียณอายุของข้าราชการ จำนวน ๗๑๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๔.๐๙ ของจำนวนตำแหน่งทั้งหมดในกรมประชาสัมพันธ์ (๒,๑๐๐ อัตรา) ซึ่งจากข้อมูลแนวโน้มการการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุราชการดังกล่าว บ่งชี้ว่ากรมประชาสัมพันธ์จะมีจำนวนข้าราชการสูงอายุมากขึ้น และมีแนวโน้มการเกษียณอายุราชการสูงขึ้นตามไปด้วย ซึ่งหากไม่มีการบริหารจัดการหรือมีมาตรการรองรับอย่างเป็นระบบ อาจส่งผลให้กรมประชาสัมพันธ์สูญเสียกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถซึ่งถือเป็นความเสี่ยงต่อการบริหารราชการ

ดังนั้น การดำเนินการบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุ จึงเป็นกระบวนการสำคัญที่จะช่วยให้กรมประชาสัมพันธ์มีความพร้อมรองรับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการสูญเสียอัตรากำลังข้าราชการจากการเกษียณอายุ เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานและความพร้อมในการบริหารงาน โดยมุ่งเน้นที่ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ของกรมประชาสัมพันธ์ คือ ตำแหน่งอำนวยการ นักประชาสัมพันธ์ และนักสื่อสารมวลชน ทั้งนี้ กรมประชาสัมพันธ์ได้กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุขององค์กร เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนภารกิจด้านการประชาสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรมต่อไป

กองการเจ้าหน้าที่

๑๐ กันยายน ๒๕๖๑

สารบัญ

	หน้า
• ที่มา	๑
- ความหมายของการบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุ	๓
- ขั้นตอนและวิธีการดำเนินการ	๓
- เครื่องมือและเทคนิคที่ใช้	๖
• ส่วนที่ ๑ ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาและผลกระทบต่อองค์กร	
๑.๑ การพิจารณาสภาพปัจจุบันและแนวโน้มโครงสร้างอายุ	๖
๑.๒ การวิเคราะห์ผลกระทบต่อองค์กร	๑๔
๑.๓ การกำหนดแนวทางรองรับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุ	๑๕
• ส่วนที่ ๒ การจัดทำแผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุ	๑๖
- แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ	๑๗
กรมประชาสัมพันธ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖	
• ส่วนที่ ๓ ข้อเสนอแนะ	๔๐

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ ๑ สัดส่วนตำแหน่งของอัตรากำลังคนภาครัฐ เปรียบเทียบกับอัตรากำลังของกรมประชาสัมพันธ์	๑
ตารางที่ ๒ แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ	๕
ตารางที่ ๓ การกำหนดกลยุทธ์/มาตรการเพื่อบริหารกำลังคนรองรับการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างอายุในตำแหน่งเชิงกลยุทธ์	๕
ตารางที่ ๔ สรุปขั้นตอนและวิธีการดำเนินการและเครื่องมือที่ใช้ประกอบการจัดทำแผน	๖
ตารางที่ ๕ อายุเฉลี่ยของข้าราชการ	๖
ตารางที่ ๖ แสดงโครงสร้างช่วงอายุข้าราชการ จำแนกตามชื่อตำแหน่งในสายงาน โดยเรียงลำดับตามอายุเฉลี่ย	๗
ตารางที่ ๗ แสดงโครงสร้างช่วงอายุข้าราชการในภาพรวม	๘
ตารางที่ ๘ แนวโน้มการสูญเสียอัตรากำลังภายใน ๑๐ ปีข้างหน้า	๙
ตารางที่ ๙ แนวโน้มการเกษียณอายุราชการภายใน ๑๐ ปีข้างหน้าของหน่วยงาน	๙
ตารางที่ ๑๐ แนวโน้มการเกษียณอายุราชการภายใน ๑๐ ปีข้างหน้า เรียงลำดับ ชื่อตำแหน่งในสายงานจากมากสุด-น้อยสุด	๑๐
ตารางที่ ๑๑ แนวโน้มการเกษียณอายุราชการใน ๕ ปีข้างหน้า โดยเปรียบเทียบการสูญเสีย อัตรากำลังของตำแหน่งในสายงานกับจำนวนตำแหน่งในแต่ละสายงาน	๑๑
ตารางที่ ๑๒ อายุเฉลี่ยของข้าราชการสายงานประชาสัมพันธ์	๑๓
ตารางที่ ๑๓ แนวโน้มการเกษียณอายุราชการของสายงานทั่วไป ภายใน ๑๐ ปีข้างหน้า	๑๔
ตารางที่ ๑๔ การกำหนดแนวทางรองรับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุ	๑๕

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ ๑ แสดงการกระจายจำนวนข้าราชการในแต่ละช่วงอายุ	๘
ภาพที่ ๒ เปรียบเทียบสัดส่วนอายุของข้าราชการอายุน้อยกว่า ๓๐ กับสูงกว่า ๓๐ ปี	๑๓



การจัดทำแผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ กรมประชาสัมพันธ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖

ที่มา

ประเทศไทยกำลังเผชิญกับปัญหาด้านโครงสร้างอายุประชากรที่มีอัตราการเกิดน้อย ขณะที่ประชากรผู้สูงอายุเพิ่มจำนวนมากขึ้น ส่งผลกระทบต่อการจ้างงานในระบบราชการ เนื่องจากข้าราชการจำนวนมากที่เข้ารับราชการในช่วงทศวรรษแห่งการขยายตัวของระบบราชการไทย (พ.ศ. ๒๕๒๑ - ๒๕๒๖) เริ่มทยอยเกษียณอายุราชการ ประกอบกับตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๒๓ เป็นต้นมา รัฐบาลมีนโยบายและมาตรการหลายประการที่จำกัดขนาดกำลังคนภาครัฐ ทำให้ข้าราชการรุ่นใหม่มีจำนวนน้อย จึงเกิดความไม่สมดุลในระบบราชการ ปัจจุบันอายุเฉลี่ยของข้าราชการพลเรือนสามัญอยู่ที่ ๔๒ ปี ซึ่งถือเป็นภาพสะท้อนที่ชัดเจนว่าในอนาคตระบบข้าราชการไทยกำลังจะต้องเผชิญกับการขาดแคลนข้าราชการจากการเกษียณอายุราชการจำนวนมาก โดยในช่วง ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๗-๒๕๖๑) จะมีข้าราชการพลเรือนสามัญเกษียณอายุราชการสะสม จำนวน ๓๓,๔๔๘ คน (ร้อยละ ๙.๑๕) และในช่วง ๑๐ ปี (นับถึงปี พ.ศ. ๒๕๖๖) จะมีข้าราชการพลเรือนสามัญเกษียณอายุราชการจำนวน ๙๓,๕๐๖ คน (ร้อยละ ๒๕.๕๗) ซึ่งเมื่อรวมข้าราชการทุกประเภทจะพบว่า ในอีก ๒๐ ปีข้างหน้าข้าราชการกว่าร้อยละ ๖๘.๗๒ จะหายไปจากระบบราชการ

ในปี ๒๕๖๐ ภาพรวมกำลังคนในภาครัฐไทยมีอยู่ทั้งสิ้น ๒,๐๙๑,๗๖๓ คน โดยมีสัดส่วนของบุคลากรประเภทข้าราชการ ร้อยละ ๖๐.๙๑ รองลงมาคือ ลูกจ้าง (หมายถึง ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และพนักงานจ้าง) ร้อยละ ๓๒.๓๗ และน้อยที่สุดคือประเภทพนักงานราชการ ร้อยละ ๖.๗๒ เทียบกับสัดส่วนบุคลากรกรมประชาสัมพันธ์ จะมีบุคลากรรวมทั้งสิ้น ๓,๙๔๐ คน ประกอบด้วย ข้าราชการ ซึ่งมีจำนวนมากที่สุด คือ ๒,๑๐๐ คน หรือคิดเป็นร้อยละ ๕๓.๓๐ ซึ่งเกินครึ่งหนึ่งของบุคลากรทั้งหมด ลำดับรองลงมา คือ พนักงานราชการ จำนวน ๕๑๙ คน หรือคิดเป็นร้อยละ ๑๓.๑๘ ของบุคลากรทั้งหมด และลูกจ้างชั่วคราว จำนวน ๓๘๑ คน หรือคิดเป็นร้อยละ ๙.๖๗ ของบุคลากรทั้งหมด ส่วนประเภทของบุคลากรที่มีน้อยที่สุด คือ ลูกจ้างประจำ จำนวน ๒๐๒ คน หรือคิดเป็นร้อยละ ๕.๑๓ ของบุคลากรทั้งหมด ตามตารางที่ ๑

ตารางที่ ๑ สัดส่วนตำแหน่งของอัตรากำลังคนภาครัฐ เปรียบเทียบกับอัตรากำลังของกรมประชาสัมพันธ์

ประเภทตำแหน่ง	ภาครัฐไทย		กรมประชาสัมพันธ์		
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
ข้าราชการ	๑,๒๗๔,๐๐๒	๖๐.๙๑	๒,๑๐๐	๕๓.๓๐	
พนักงานราชการ	๑๔๐,๖๐๐	๖.๗๒	๕๑๙	๑๓.๑๘	
ลูกจ้างประจำ	๖๗๗,๑๖๑	๓๒.๓๗	๒๐๒	๕.๑๓	๓๓.๕๒
ลูกจ้างชั่วคราว			๓๘๑	๙.๖๗	
จ้างเหมาบริการ			๗๓๘	๑๘.๗๒	
รวม	๒,๐๙๑,๗๖๓	๑๐๐	๓,๙๔๐	๑๐๐	

(สรุปข้อมูล ณ วันที่ ๑ ก.ย.๖๑)

เมื่อพิจารณาการสูญเสียกำลังคนภาครัฐในภาพรวมอันเกิดจากการเกษียณอายุราชการ จะพบว่าในอีก ๕ ปีข้างหน้า สายงานที่มีอัตราการสูญเสียกำลังคนมากที่สุด ๕ อันดับแรก ได้แก่ (๑) สายงานนักบริหาร ๓๒๕ คน หรือ ร้อยละ ๖๖.๔๖ (๒) สายงานนักปกครอง ๑๖๐ คน ร้อยละ ๖๔.๕๒ (๓) สายงานอำนวยการ ๑,๖๑๘ คน ร้อยละ ๓๙.๗๕ (๔) สายงานพยาบาลเทคนิค ๑,๐๐๙ คน ร้อยละ ๑๙.๑๙ (๕) สายงานนักวิชาการศึกษา ๑๗๐ คน ร้อยละ ๑๘.๖๒ ซึ่งในหลายสายงานเป็นสายงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะทาง รวมทั้งต้องสั่งสมประสบการณ์ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน เช่น สายงานตรวจราชการ สายงานอำนวยการ หรือสายงานบริหาร โดยผู้ที่ดำรงตำแหน่งนักบริหารได้นั้น จำเป็นต้องมีคุณสมบัติที่ครบถ้วนและต้องใช้ระยะเวลาในการเตรียมบุคคลเพื่อขึ้นดำรงตำแหน่ง หากส่วนราชการไม่มีการวางแผนรองรับการสูญเสียอัตรากำลัง หรือการบริหารจัดการกำลังคนในช่วงอายุต่าง ๆ อย่างเหมาะสม อาจส่งผลให้ส่วนราชการขาดผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของส่วนราชการได้

ดังนั้น การดำเนินการบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ จึงเป็นกระบวนการสำคัญที่จะช่วยให้ส่วนราชการมีความพร้อมรองรับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการสูญเสียอัตรากำลังข้าราชการจากการเกษียณอายุ เพื่อสร้างความต่อเนื่อง โดยเตรียมการวางแผนในการสรรหา พัฒนา รักษา และใช้ประโยชน์จากกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งให้ส่วนราชการสามารถวางระบบและมาตรการรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุและความหลากหลาย (Diversity) ของกำลังคนภาครัฐ โดยอาจพิจารณาแนวทางจาก “มาตรการกำลังคนเพื่อรองรับโครงสร้างอายุข้าราชการพลเรือนสามัญ” ทั้ง ๓ มาตรการมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในแต่ละส่วนราชการได้ ดังนี้

(๑) มาตรการบริหารกำลังคนเพื่อรองรับข้าราชการสูงอายุที่เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้ส่วนราชการใช้ประโยชน์จากข้าราชการสูงอายุซึ่งมีอยู่ในปัจจุบันและมีแนวโน้มจะเพิ่มมากขึ้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับระบบราชการ โดยมีแนวทาง ดังนี้

(๑.๑) ใช้ประโยชน์จากข้าราชการสูงอายุและรักษาข้าราชการพลเรือนที่จะเกษียณอายุ ซึ่งมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญหรือความสามารถเฉพาะตัว และหาผู้อื่นมาปฏิบัติงานทดแทนได้ยากให้รับราชการต่อไป

(๑.๒) ศึกษา ทบทวน และพัฒนาระบบการเกษียณอายุ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวโน้มจำนวนข้าราชการสูงอายุในระบบราชการที่เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งอัตราการสูญเสียข้าราชการในบางสายงาน เนื่องจากการเกษียณอายุ รวมทั้งศึกษาริฉัยเพื่อกำหนดแนวทางการขยายอายุเกษียณ และปรับปรุงระบบบำเหน็จบำนาญให้สอดคล้องกับแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของอัตราความต้องการพัฒนาระบบสวัสดิการและสิ่งจูงใจรองรับข้าราชการสูงอายุ และดึงดูดข้าราชการรุ่นใหม่

(๑.๓) พัฒนาศูนย์เพิ่มและปรับเปลี่ยนทักษะให้กับข้าราชการสูงอายุที่ไม่อาจปฏิบัติหน้าที่เดิม โดยต้องใช้ความชำนาญและทักษะทางกายภาพได้

(๒) มาตรการเตรียมการเพื่อรองรับการสูญเสียกำลังคนเนื่องจากการเกษียณอายุ เพื่อเตรียมการป้องกันปัญหาการสูญเสียกำลังคนในสายงานนักบริหาร อำนวยการ และสายงานหลักในส่วนราชการ

(๒.๑) ส่งเสริมให้ส่วนราชการดำเนินการวางแผนกำลังคนตามแนวทางที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนภาครัฐ เพื่อเตรียมสรรหาและพัฒนาบุคลากรรองรับการเกษียณอายุ

(๒.๒) ส่งเสริมให้ส่วนราชการพัฒนาระบบการวางแผนเพื่อสร้างความต่อเนื่องในการบริหารงาน (Succession Plan) สำหรับเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับดำรงตำแหน่ง

(๒.๓) ส่งเสริมให้ส่วนราชการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ โดยเน้นการถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญ

(๒.๔) วางแผนการสรรหาบุคคลในสายงานที่มีความขาดแคลน มีการทบทวนวิธีการสรรหา บุคลากรในสายงานที่ขาดแคลนหรือมีแนวโน้มการเกษียณอายุสูง โดยเน้นการสรรหาเชิงรุกและการคัดเลือก

(๒.๕) ร่วมกับส่วนราชการดำเนินการทบทวนสายงาน เพื่อพิจารณารูปแบบการจ้างงาน ที่เหมาะสม และวางแผนปรับเปลี่ยนการใช้กำลังคน เพื่อบรรเทาปัญหาการบรรจุข้าราชการในสายงาน ขาดแคลน

(๓) มาตรการสร้างความสมดุลของกำลังคนในส่วนราชการ เพื่อให้ส่วนราชการมีกำลังคนกระจาย ในหลายช่วงอายุและเกิดความหลากหลาย

(๓.๑) ใช้มาตรการสร้างความสมดุลของกำลังคนในส่วนราชการ

(๓.๒) เพิ่มจำนวนข้าราชการในบางระดับหรือบางสายงาน ซึ่งเป็นสายงานหรือวิชาชีพที่ขาดแคลน และเป็นการยากที่จะดึงดูดผู้สมัคร โดยการแต่งตั้งบุคลากรในระดับที่สูงกว่าระดับแรกบรรจุ (Lateral Entry) ตามมาตรา ๕๖ : กรณีมีเหตุผลหรือความจำเป็นอย่างยั้งจะบรรจุคนที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญสูง และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการตั้งแต่ระดับชำนาญการขึ้นไป หรือประเภททั่วไป ระดับทักษะพิเศษ และนำแนวทางการบริหารกำลังคน โดยยึดกรอบมูลค่างรวมของตำแหน่ง (Total Value) มาใช้เพื่อให้ ส่วนราชการ มีความยืดหยุ่นในการบริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับสภาพความจำเป็น

(๓.๓) ส่งเสริมส่วนราชการให้ตระหนักถึงความแตกต่างของช่วงอายุ เนื่องจากข้าราชการ ในแต่ละวัยมีค่านิยมและวิถีปฏิบัติเกี่ยวกับการทำงานและการดำรงชีวิตแตกต่างกัน

(๓.๔) ศึกษาเพื่อพัฒนาระบบ รูปแบบ และวิธีการปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับ ความหลากหลายของกำลังคนในแต่ละช่วงอายุ และแนวโน้มข้าราชการสูงอายุเพิ่มสูงขึ้น

ความหมายของการบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุ

การบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุ หมายถึง การบริหารจัดการกำลังคน เชิงกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรมีส่วนความสัมพันธ์ของประชากรแต่ละช่วงอายุ ในจำนวนและคุณภาพที่เหมาะสม กับการดำเนินภารกิจให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว

ขั้นตอนและวิธีการดำเนินการ

กรมประชาสัมพันธ์ได้เข้าร่วมโครงการส่งเสริมการวางแผนและบริหารกำลังคนในส่วนราชการ ของ สำนักงาน ก.พ. เมื่อปี ๒๕๖๑ ซึ่งส่วนราชการสามารถพิจารณาเลือก ๑ ใน ๕ กิจกรรม ที่สอดคล้องกับ สภาพปัญหาและความจำเป็นของแต่ละส่วนราชการ ประกอบด้วย

- (๑) การวิเคราะห์อัตรากำลังและวางแผนกำลังคน
- (๒) การจัดทำแผนปฏิบัติราชการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของข้าราชการ
- (๓) การกำหนดยุทธศาสตร์และจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการ
- (๔) การพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าของข้าราชการ
- (๕) การบริหารกำลังคนคุณภาพ (Talent Management)

การเข้าร่วมโครงการส่งเสริมการวางแผนและบริหารกำลังคนในส่วนราชการของกรมประชาสัมพันธ์ ได้ดำเนินการตามขั้นตอนและแนวทางการให้คำปรึกษาของสำนักงาน ก.พ. โดยเริ่มจากการจัดตั้งคณะทำงาน การวางแผนและบริหารกำลังคนของกรมประชาสัมพันธ์ เพื่อดำเนินการวินิจฉัยองค์กร โดยใช้ ๗S เป็นเครื่องมือ และนำผลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อเลือกกิจกรรมที่มีความสำคัญ จำเป็นเร่งด่วนและเหมาะสมกับสภาพกำลังคนของ กรมประชาสัมพันธ์ ซึ่งที่ประชุมพิจารณาแล้วมีมติเลือกกิจกรรม การจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของข้าราชการ เพื่อลดผลกระทบจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะและ สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานด้านการประชาสัมพันธ์ที่ต้องสูญเสียเนื่องจากการเกษียณอายุราชการขั้นตอน

ต่อจากนั้น กรมประชาสัมพันธ์ ได้ใช้เครื่องมือและดำเนินการตาม ๔ ขั้นตอนของสำนักงาน ก.พ. ประกอบด้วย (๑) การพิจารณาสภาพปัจจุบันและแนวโน้มโครงสร้างอายุ (๒) การวิเคราะห์ผลกระทบต่อการ บริหารราชการ (๓) กำหนดแนวทางรองรับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุ และ (๔) การจัดทำ แผนปฏิบัติการรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุ

๑. การพิจารณาสภาพปัจจุบันและแนวโน้มโครงสร้างอายุ ประกอบด้วย

(๑) อายุเฉลี่ยของข้าราชการ ได้แก่ อายุเฉลี่ยของข้าราชการในส่วนราชการในรอบ ๕ ปีที่ผ่านมา ว่ามีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด โดยใช้ข้อมูลจากระบบ DPIS

(๒) การกระจายจำนวนข้าราชการในแต่ละช่วงอายุ ได้แก่ การแบ่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ออกเป็นกลุ่มตามเกณฑ์ของช่วงอายุ (Generation) ซึ่งอาจแบ่งเป็นสัดส่วน ได้แก่ Baby Boomer (อายุมากกว่า ๕๐ ปีขึ้นไป) Generation X (อายุ ๓๑ - ๔๙ ปี) และ Generation Z (อายุน้อยกว่า ๓๐ ปี) โดยพิจารณาการ กระจายตัวเป็นจำนวนคนและร้อยละ

(๓) สัดส่วนของข้าราชการสูงอายุ พิจารณาโดยการจำแนกระดับขององค์กรผู้สูงอายุ ซึ่งหลักเกณฑ์การเข้าสู่องค์กรผู้สูงอายุของกลุ่ม OECD ระบุว่า องค์กรที่มีผู้สูงอายุจำนวนมากจะต้องมีเจ้าหน้าที่ ซึ่งมีอายุมากกว่า ๕๐ ปีขึ้นไป เกินกว่าร้อยละ ๒๐ โดยสามารถจำแนกระดับของการเป็นองค์กรผู้สูงอายุ ออกเป็น ๓ ระดับ ได้แก่ (๑) ภาวะวิกฤติ มีสัดส่วนของข้าราชการพลเรือนสามัญ ที่มีอายุเกินกว่า ๕๐ ปี ร้อยละ ๓๕ ของข้าราชการในส่วนราชการ (๒) ภาวะเฝ้าระวัง มีสัดส่วนของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีอายุเกินกว่า ๕๐ ปี ประมาณร้อยละ ๒๐ - ๓๕ ของข้าราชการในส่วนราชการ และ (๓) ภาวะปกติ มีสัดส่วนของข้าราชการ พลเรือนสามัญที่มีอายุเกินกว่า ๕๐ ปี น้อยกว่าร้อยละ ๒๐ ของข้าราชการในส่วนราชการ

(๔) แนวโน้มการเกษียณอายุของข้าราชการในส่วนราชการ ในอีก ๕ ปี ถึง ๑๐ ปี โดยพิจารณาจาก ข้อมูลโครงสร้างอายุ ได้แก่ อายุเฉลี่ย การกระจายในแต่ละช่วงอายุ และสัดส่วนของข้าราชการสูงอายุ โดยเมื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาพิจารณา จะสามารถคาดการณ์อัตราการสูญเสียกำลังคนจากการเกษียณอายุในอนาคต ต่อไปได้

๒. การวิเคราะห์ผลกระทบต่อการบริหารราชการ

เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันส่วนราชการแล้ว จะทราบถึงแนวโน้มของการเกษียณอายุของข้าราชการ ในอนาคตของส่วนราชการ จากนั้นได้นำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ในแบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของการ เปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ (ดังตารางที่ ๒) เพื่อประเมินความเสี่ยงเป็นรายตำแหน่ง และคาดการณ์ ถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับส่วนราชการจากการสูญเสียอัตรากำลัง โดยเฉพาะการสูญเสียข้าราชการ ในตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนภารกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ตารางที่ ๒ แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ

การประเมินความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ : วิเคราะห์ตำแหน่งที่ได้รับผลกระทบ								
ลำดับ ที่	ตำแหน่ง (หากชื่อเหมือนกัน โปรดระบุภารกิจ)	ผลกระทบของตำแหน่ง*			ผลกระทบจากการว่างของตำแหน่ง*			ตำแหน่ง เชิงกลยุทธ์* รวม (ก+ข+ค) x (ง+จ+ฉ)
		ปฏิบัติงาน ที่สำคัญ (ก)	ส่งผลต่อ ภารกิจใน ปัจจุบัน (ข)	ส่งผลต่อ ภารกิจใน อนาคต (ค)	ระยะเวลา การเกษียณ (ง)	ระยะเวลาการ สรรหา/พัฒนา ความพร้อม บุคลากร (จ)	บุคลากรพร้อม ทดแทนได้ทันที (ฉ)	

๓. กำหนดแนวทางรองรับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุ

จากการประเมินความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ ทำให้ทราบว่าตำแหน่งใดเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญจำเป็นหรือขาดแคลน ในขั้นตอนนี้จะเป็นการวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของส่วนราชการ โดยเน้นไปที่ตำแหน่งที่มีความสำคัญจำเป็น (ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์) ที่ได้จากการประเมินจากขั้นตอนที่ผ่านมา โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพิ่มเติมในแบบฟอร์มการกำหนดกลยุทธ์/มาตรการเพื่อบริหารกำลังคนรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุในตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ ดังตารางที่ ๓

ตารางที่ ๓ การกำหนดกลยุทธ์/มาตรการเพื่อบริหารกำลังคนรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุในตำแหน่งเชิงกลยุทธ์

ตำแหน่ง	กลยุทธ์/มาตรการ					
	การวางแผนสร้าง ความต่อเนื่อง (Succession plan)*	การจัดทำ เส้นทาง ความก้าวหน้า ในอาชีพ (career Path)	การจัดการ ความรู้ (KM)	การวางแผน กำลังคน เฉพาะกลุ่ม	การพัฒนา บุคลากร	การแก้ไขปัญหา ที่เกิดจาก กฎระเบียบ

๔. การจัดทำแผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการพลเรือนสามัญ

หลังจากได้พิจารณาสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุในส่วนราชการ รวมทั้งได้วิเคราะห์เพื่อหากลยุทธ์ที่เหมาะสมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุในแต่ละตำแหน่งแล้ว ในขั้นตอนนี้เป็นการสรุปแนวทางการรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุทั้งหมดจากการวิเคราะห์ นำมาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ โดยการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในแต่ละส่วนราชการ รวมทั้งกำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการของแผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ เพื่อให้ทราบถึงตำแหน่งที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุ และกลยุทธ์เพื่อรองรับผลกระทบดังกล่าว

เครื่องมือและเทคนิคที่ใช้

การดำเนินการจัดทำแผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ มีเครื่องมือสำคัญเพื่อช่วยในการวิเคราะห์ ๔ เครื่องมือ โดยสามารถสรุปการใช้เครื่องมือได้ตามขั้นตอนและวิธีการดำเนินการตามตารางที่ ๔

ตารางที่ ๔ สรุปขั้นตอนและวิธีการดำเนินการและเครื่องมือที่ใช้ประกอบการจัดทำแผน

ที่	ขั้นตอนและวิธีการดำเนินการ	เครื่องมือ
๑	การพิจารณาสภาพปัจจุบันและแนวโน้มโครงสร้างอายุ	แบบฟอร์มการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุราชการ
๒	การวิเคราะห์ผลกระทบต่อการบริหารราชการ	แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ
๓	กำหนดแนวทางรองรับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุ	แบบฟอร์มการกำหนดกลยุทธ์/มาตรการเพื่อบริหารกำลังคนรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุในตำแหน่งเชิงกลยุทธ์
๔	การจัดทำแผนปฏิบัติการรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุ	แบบฟอร์มแผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการพลเรือนสามัญ

การจัดทำเอกสารชุดนี้ จึงได้เสนอสาระสำคัญ ๓ ส่วน ประกอบด้วย ๑) ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและผลกระทบต่องค์กร ๒) การจัดทำแผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุ และ ๓) ข้อเสนอแนะ

ส่วนที่ ๑ ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและผลกระทบต่องค์กร

๑.๑ การพิจารณาสภาพปัจจุบันและแนวโน้มโครงสร้างอายุ

๑.๑.๑ อายุเฉลี่ยของข้าราชการ

ตารางที่ ๕ อายุเฉลี่ยของข้าราชการ

อายุเฉลี่ยของข้าราชการ	
อายุเฉลี่ย	๔๕.๕๔
อายุมัธยฐาน	๔๕

อายุเฉลี่ยของข้าราชการ

ข้าราชการสังกัดกรมประชาสัมพันธ์ มีจำนวนทั้งสิ้น ๒,๑๐๐ คน มีอายุเฉลี่ยประมาณ ๔๕.๕๔ ปี หากพิจารณาข้อมูลโดยแยกตามชื่อตำแหน่งในสายงาน ตำแหน่งที่มีอายุเฉลี่ยมากที่สุด ๕ ลำดับแรก (ไม่รวมตำแหน่งทางบริหาร) คือ ผู้ประกาศและรายงานข่าว (๕๔.๑๗ ปี) เจ้าหน้าที่งานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (๕๓ ปี) นายช่างศิลป์ (๕๑.๒๕ ปี) นักวิชาการตรวจสอบภายใน (๕๑.๐๐ ปี) และนักจัดการงานทั่วไป (๔๗.๓๘ ปี) ตามลำดับ ส่วนอายุเฉลี่ยของตำแหน่งที่เป็นสายงานหลักของกรมประชาสัมพันธ์ ได้แก่ นักประชาสัมพันธ์ (๔๗.๑๗ ปี) รายละเอียดตามตารางที่ ๖

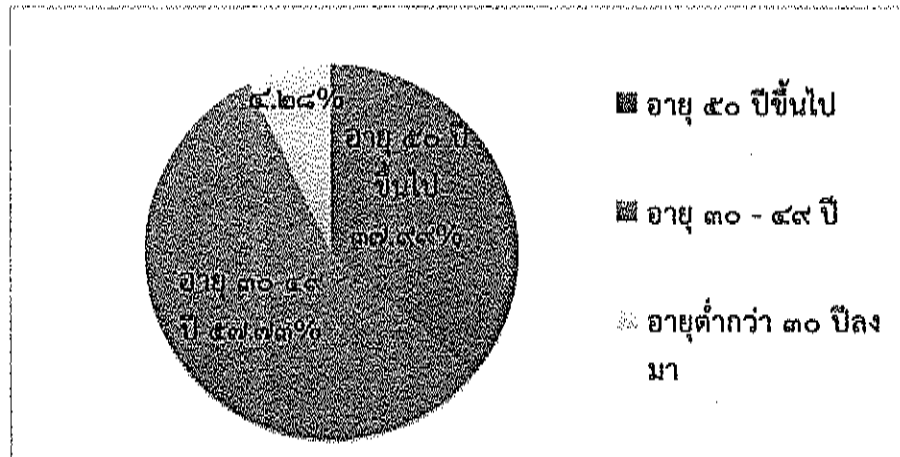
ตารางที่ ๖ แสดงโครงสร้างช่วงอายุข้าราชการ จำแนกตามชื่อตำแหน่งในสายงาน โดยเรียงลำดับตามอายุเฉลี่ย

ชื่อตำแหน่งในสายงาน	ช่วงอายุ								รวม	อายุเฉลี่ย
	<=๒๔ ปี	๒๕-๒๙ ปี	๓๐-๓๔ ปี	๓๕-๓๙ ปี	๔๐-๔๔ ปี	๔๕-๔๙ ปี	๕๐-๕๔ ปี	>=๕๕ ปี		
ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (นิติการ)								๑	๑	๕๙
ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (วิชาการเงินและบัญชี)								๑	๑	๕๙
ผู้อำนวยการ						๔	๒๖	๖๓	๙๓	๕๖.๑๔
นักบริหาร							๑	๒	๓	๕๖.๐๐
ผู้ประกาศและรายงานข่าว						๑	๒	๓	๖	๕๔.๑๗
ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (วิศวกรรมไฟฟ้า)							๑		๑	๕๓.๐๐
เจ้าพนักงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์							๑		๑	๕๓.๐๐
นายช่างศิลป์		๑				๕	๖	๙	๑๖	๕๑.๒๕
นักวิชาการตรวจสอบภายใน					๑		๓	๑	๕	๕๑.๐๐
นักจัดการงานทั่วไป			๓	๗	๖	๕	๑๒	๙	๔๒	๔๗.๓๘
นักประชาสัมพันธ์	๓	๑๔	๒๗	๓๗	๔๖	๕๙	๘๑	๘๒	๓๔๗	๔๗.๑๗
นักทรัพยากรบุคคล		๑	๒	๖	๔	๔	๓	๙	๒๙	๔๖.๔๕
นายช่างไฟฟ้า	๕	๑๙	๖๑	๘๒	๘๔	๑๘๒	๑๓๙	๘๓	๖๕๕	๔๕.๖๓
นายช่างภาพ			๑		๖	๑	๓	๑	๑๒	๔๕.๕๐
นิติกร				๑	๓	๑	๑		๖	๔๕.๒๙
นายช่างโยธา				๑	๒			๑	๔	๔๔.๕๐
เจ้าพนักงานธุรการ	๑	๑๕	๓๗	๔๘	๔๑	๔๑	๕๕	๔๑	๒๖๙	๔๓.๘๖
นักวิชาการพัสดุ			๒	๓	๑	๑	๑	๒	๑๐	๔๓.๒๐
คีตศิลป์		๑	๑	๒				๓	๗	๔๓.๐๐
นักสื่อสารมวลชน		๑๗	๖๘	๗๔	๕๘	๕๑	๖๒	๔๐	๓๗๐	๔๒.๗๘
ดุริยางคศิลป์		๑	๕	๓	๒	๑	๓	๓	๑๘	๔๒.๗๒
วิศวกรไฟฟ้า		๑		๕	๔	๓	๑	๑	๑๕	๔๒.๐๐
นักวิชาการเงินและบัญชี			๖	๖	๗	๓	๓	๒	๒๗	๔๑.๕๖
นักวิชาการโสตทัศนศึกษา		๑		๒	๑			๑	๕	๔๑.๐๐
เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา		๑		๒	๑			๑	๕	๔๑.๐๐
เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	๑	๕	๑	๕	๔	๔	๑	๒	๒๓	๓๙.๓๕
นักวิชาการคอมพิวเตอร์	๑		๒	๑	๔			๑	๙	๓๘.๘๙
เจ้าพนักงานพัสดุ				๑					๑	๓๕.๐๐
รวม	๙	๗๖	๒๑๖	๒๘๕	๒๗๖	๓๖๗	๓๙๖	๓๕๗	๑,๙๘๒	๔๖.๔๔

๑.๑.๒ การกระจายจำนวนข้าราชการในแต่ละช่วงอายุ

กรมประชาสัมพันธ์ มีจำนวนข้าราชการอยู่ในช่วงอายุ ๕๐ ปีขึ้นไป มากที่สุด ร้อยละ ๓๗.๙๙ (รวม ๗๕๓ คน) รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ ๕๐ - ๕๔ ปี ร้อยละ ๑๙.๙๗ (รวม ๓๙๖ คน) และอยู่ในช่วงอายุต่ำกว่า ๓๐ ปี ลงมาร้อยละ ๔.๒๘ (รวม ๘๕ คน) ตามลำดับ ดังภาพที่ ๑

ภาพที่ ๑ แสดงการกระจายจำนวนข้าราชการในแต่ละช่วงอายุ



๑.๑.๓ สัดส่วนของข้าราชการสูงอายุของส่วนราชการ

The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) หรือองค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (อ้างอิงจากสำนักงาน ก.พ.) ได้จำแนกระดับขององค์กรผู้สูงอายุ โดยมีหลักเกณฑ์ว่าองค์กรที่มีผู้สูงอายุจำนวนมากจะต้องมีเจ้าหน้าที่ซึ่งมีอายุมากกว่า ๕๐ ปี ขึ้นไป เกินกว่าร้อยละ ๒๐ โดยสามารถจำแนกระดับของการเป็นองค์กรผู้สูงอายุออกเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

๑) ภาวะวิกฤติ หมายถึง การมีสัดส่วนของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีอายุเกินกว่า ๕๐ ปี ร้อยละ ๓๕ ของข้าราชการในส่วนราชการ

๒) ภาวะเฝ้าระวัง หมายถึง การมีสัดส่วนของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีอายุเกินกว่า ๕๐ ปี ประมาณร้อยละ ๒๐ - ๓๕ ของข้าราชการในส่วนราชการ

๓) ภาวะปกติ หมายถึง การมีสัดส่วนของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีอายุเกินกว่า ๕๐ ปี น้อยกว่าร้อยละ ๒๐ ของข้าราชการในส่วนราชการ

ตารางที่ ๗ แสดงโครงสร้างช่วงอายุข้าราชการในภาพรวม

ส่วนราชการ	ช่วงอายุ								รวม	อายุเฉลี่ย (ร้อยละ)	ข้าราชการที่มีอายุ ๕๐ ปี ขึ้นไป (ร้อยละ)
	<=๒๔ ปี	๒๕-๒๙ ปี	๓๐-๓๔ ปี	๓๕-๓๙ ปี	๔๐-๔๔ ปี	๔๕-๔๙ ปี	๕๐-๕๔ ปี	>=๕๕ ปี			
กรมประชาสัมพันธ์	๙	๗๖	๒๑๖	๒๘๕	๒๗๖	๓๖๗	๓๙๖	๓๕๗	๑,๙๘๒	๔๕.๕๔	๓๗.๙๙
ร้อยละ	๐.๔๕	๓.๘๓	๑๐.๙๖	๑๔.๓๘	๑๓.๙๓	๑๘.๕๒	๑๙.๙๗	๑๘.๐๑	๑๐๐.๐๐		

เมื่อเทียบสัดส่วนอายุของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีเกินกว่า ๕๐ ปีของกรมประชาสัมพันธ์กับเกณฑ์ดังกล่าวแล้ว พบว่า กรมประชาสัมพันธ์เป็นองค์กรผู้สูงอายุ และอยู่ในระดับภาวะวิกฤติ เนื่องจากมีสัดส่วนของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีอายุเกินกว่า ๕๐ ปี ถึงร้อยละ ๓๗.๙๙ (๗๕๓ คน)

๑.๑.๔ แนวโน้มการเกษียณอายุราชการของข้าราชการกรมประชาสัมพันธ์

ภายในระยะเวลา ๑๐ ปีนี้ (พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๗๑) กรมประชาสัมพันธ์จะมีการสูญเสียอัตรากำลังประเภทข้าราชการทั้งหมด ๗๑๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๔.๐๙ ของจำนวนตำแหน่งทั้งหมดในกรมประชาสัมพันธ์ (๒,๑๐๐ อัตรา) โดยปีที่เกษียณอายุมากที่สุด คือ ปี ๒๕๖๗ จำนวนทั้งหมด ๘๗ คน ตามตารางที่ ๘

ตารางที่ ๘ แนวโน้มการสูญเสียอัตรากำลังภายใน ๑๐ ปีข้างหน้า

ประเภท	ปี										รวม
	๖๒	๖๓	๖๔	๖๕	๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	๗๐	๗๑	
ข้าราชการ	๕๓	๕๗	๔๖	๘๕	๗๖	๘๗	๘๓	๗๖	๗๕	๗๘	๗๑๖

ตารางที่ ๙ แนวโน้มการเกษียณอายุราชการภายใน ๑๐ ปีข้างหน้า เรียงลำดับหน่วยงานจากมากสุด-น้อยสุด

ที่	สำนัก/กอง	ปี										รวม
		๖๒	๖๓	๖๔	๖๕	๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	๗๐	๗๑	
๑	สำนักงานประชาสัมพันธ์จังหวัด ๗๖ จังหวัด	๑๑	๑๓	๑๖	๑๑	๑๘	๒๑	๑๖	๖	๑๔	๑๗	๑๔๓
๒	สำนักประชาสัมพันธ์เขต ๔	๓	๖	๓	๖	๕	๑๑	๕	๖	๗	๙	๖๑
๓	สำนักประชาสัมพันธ์เขต ๑	๔	๖	๔	๘	๔	๔	๑๐	๕	๗	๕	๕๗
๔	สำนักประชาสัมพันธ์เขต ๕	๔	๔	๕	๘	๕	๔	๘	๕	๕	๕	๕๕
๕	สำนักประชาสัมพันธ์เขต ๓	๓	๓	๑	๙	๑	๑๐	๔	๘	๔	๖	๔๙
๖	สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย	๓	๖	๕	๖	๔	๓	๔	๔	๕	๔	๔๔
๗	สำนักประชาสัมพันธ์เขต ๖	๒	๒	๑	๔	๕	๔	๔	๖	๙	๖	๔๓
๘	สำนักประชาสัมพันธ์เขต ๒	๒	๓	๑	๖	๓	๓	๒	๗	๔	๖	๓๗
๙	สำนักพัฒนาการประชาสัมพันธ์	๖	๒		๒	๙	๖	๕	๒	๒		๓๔
๑๐	สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย	๑	๑		๕	๒	๕	๓	๔	๔	๑	๒๖
๑๑	สำนักข่าว	๑	๒	๑	๔	๕	๓	๓	๕		๒	๒๖
๑๒	สถานีวิทยุกระจายเสียงเพื่อการศึกษา		๑	๒	๓	๓		๔	๓	๒	๔	๒๒
๑๓	สำนักส่งเสริมและพัฒนางานเทคนิค		๒	๒	๒			๘	๓		๒	๑๙
๑๔	สำนักประชาสัมพันธ์เขต ๘	๒			๓	๒	๒	๓	๓	๒	๑	๑๘
๑๕	สำนักประชาสัมพันธ์เขต ๗	๑	๑	๒	๒	๑	๒		๓	๑	๓	๑๖
๑๖	กองการเจ้าหน้าที่		๓	๒	๑	๑	๒			๑	๓	๑๑
๑๗	สำนักพัฒนานโยบายและแผนการประชาสัมพันธ์	๑	๑	๑		๑	๒		๑	๓		๑๐
๑๘	กองคลัง	๒			๑	๒	๑	๑		๒		๙
๑๙	สำนักการประชาสัมพันธ์ต่างประเทศ	๓	๑		๑				๑	๑	๒	๙
๒๐	ส่วนกลาง	๑			๑	๑	๒		๒	๑		๘

ที่	สำนัก/กอง	ปี										รวม
		๒๒	๒๓	๒๔	๒๕	๒๖	๒๗	๒๘	๒๙	๓๐	๓๑	
๒๑	สำนักงานเลขาธิการกรม	๑				๓	๑	๑	๑		๑	๘
๒๒	กองกฎหมายและระเบียบ	๑			๒				๑			๔
๒๓	หน่วยตรวจสอบภายใน					๑	๑	๑			๑	๔
๒๔	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ การประชาสัมพันธ์	๑								๑		๒
๒๕	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร								๑			๑
	รวม	๕๓	๕๗	๔๖	๘๕	๓๖	๘๗	๘๓	๓๖	๓๕	๓๘	๓๑๖

ภายใน ๑๐ ปีข้างหน้า สำนัก/กองที่มีภาระเกษียณอายุใน ๑๐ ปีข้างหน้า มากที่สุดคือ สำนักงานประชาสัมพันธ์จังหวัด รองลงมา คือ สำนักประชาสัมพันธ์เขต ๔ และสำนักประชาสัมพันธ์เขต ๑ ตามลำดับ

ตารางที่ ๑๐ แนวโน้มการเกษียณอายุราชการภายใน ๑๐ ปีข้างหน้า เรียงลำดับชื่อตำแหน่งในสายงานจากมากสุด-น้อยสุด

[illegible]

ที่	ชื่อตำแหน่งในสายงาน	ปี										รวม
		๖๒	๖๓	๖๔	๖๕	๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	๗๐	๗๑	
๒๑	ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (วิชาการเงินและบัญชี)	๑										๑
๒๒	เจ้าพนักงานเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์							๑				๑
๒๓	เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา						๑					๑
๒๔	วิศวกรไฟฟ้า									๑		๑
๒๕	ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (วิศวกรรมไฟฟ้า)								๑			๑
๒๖	นายช่างโยธา			๑								๑
รวม		๕๓	๕๗	๔๖	๘๕	๗๖	๘๗	๘๓	๗๖	๗๕	๗๘	๗๑๖

จากข้อมูลข้างต้น พบว่า ภายใน ๑๐ ปีข้างหน้า ตำแหน่งในสายงานที่จะเกษียณอายุมากที่สุด คือ นายช่างไฟฟ้า จำนวน ๒๑๑ อัตรา รองลงมาคือ นักประชาสัมพันธ์ จำนวน ๑๕๗ อัตรา และนักสื่อสารมวลชน จำนวน ๙๘ อัตรา ตามลำดับ ซึ่งนักประชาสัมพันธ์และนักสื่อสารมวลชน เป็นตำแหน่งในสายงานหลักของ กรมประชาสัมพันธ์ ดังนั้น การสูญเสียอัตราจาก ๓ ตำแหน่งสำคัญรวมกัน จำนวน ๔๖๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๑๙ เมื่อเทียบกับจำนวนข้าราชการรวมทุกสายงาน (๒,๑๐๐ อัตรา) อาจทำให้กรมไม่สามารถผลิตคนขึ้นมาทดแทนบุคลากรที่กำลังจะสูญเสียได้ทัน เนื่องจากทุกตำแหน่งต้องใช้ทักษะเฉพาะตัวและอาศัยการสั่งสมประสบการณ์ จึงเป็นเรื่องที่กรมประชาสัมพันธ์จะต้องตระหนักถึงการทดแทนกำลังคนในส่วนนี้ในอนาคตเป็นการเร่งด่วน

ตารางที่ ๑๑ แนวโน้มการเกษียณอายุราชการใน ๕ ปีข้างหน้า (ปี ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖) โดยเปรียบเทียบการสูญเสียอัตรากำลังของตำแหน่งในสายงาน กับจำนวนตำแหน่งในแต่ละสายงาน

ที่	ชื่อตำแหน่งในสายงาน	จำนวนตำแหน่ง ในแต่ละสายงาน	อัตราการสูญเสีย อัตรากำลัง ภายใน ๕ ปี (คน)	อัตราการสูญเสีย อัตรากำลัง ภายใน ๕ ปี (ร้อยละ)
๑	ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (วิชาการเงินและบัญชี)	๑	๑	๑๐๐.๐๐
๒	ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (นิติการ)	๑	๑	๑๐๐.๐๐
๓	ผู้อำนวยการ	๙๓	๔๙	๕๒.๖๙
๕	นักบริหาร	๔	๒	๕๐.๐๐
๖	คิตศิลป์	๘	๓	๓๗.๕๐
๗	นักทรัพยากรบุคคล	๓๑	๙	๒๙.๐๓
๘	ผู้ประกาศและรายงานข่าว	๑๒	๓	๒๕.๐๐
๙	นายช่างโยธา	๔	๑	๒๕.๐๐
๑๐	นักจัดการงานทั่วไป	๔๓	๖	๒๐.๙๓
๑๑	นักประชาสัมพันธ์	๓๗๗	๗๖	๒๐.๑๕
๑๒	เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา	๖	๑	๒๐.๐๐
๑๓	นักวิชาการตรวจสอบภายใน	๕	๑	๒๐.๐๐

ที่	ชื่อตำแหน่งในสายงาน	จำนวนตำแหน่ง ในแต่ละในสายงาน	อัตราการสูญเสีย อัตรากำลัง ภายใน ๕ ปี (คน)	อัตราการสูญเสีย อัตรากำลัง ภายใน ๕ ปี (ร้อยละ)
๑๔	นายช่างศิลป์	๑๖	๓	๑๘.๗๕
๑๕	นักวิชาการโสตทัศนศึกษา	๕	๑	๑๖.๖๖
๑๖	นักวิชาการพัสดุ	๑๓	๒	๑๕.๓๘
๑๗	ดุริยางคศิลป์	๒๑	๓	๑๔.๒๘
๑๘	เจ้าพนักงานธุรการ	๒๘๑	๔๐	๑๔.๒๓
๑๙	นายช่างไฟฟ้า	๖๘๖	๗๑	๑๐.๓๔
๒๐	นักสื่อสารมวลชน	๓๘๓	๓๕	๙.๑๓
๒๑	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	๒๓	๒	๘.๖๙
๒๒	นักวิชาการเงินและบัญชี	๓๐	๒	๖.๖๖
๒๓	นายช่างภาพ	๑๗	๑	๕.๘๘
๒๔	นักวิชาการคอมพิวเตอร์	๙	๐	๐.๐๐
๒๕	วิศวกรไฟฟ้า	๑๙	๐	๐.๐๐
๒๖	ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (วิศวกรรมไฟฟ้า)	๑	๐	๐.๐๐
๒๗	เจ้าพนักงานเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์	๑	๐	๐.๐๐
๒๘	เจ้าพนักงานพัสดุ	๑	๐	๐.๐๐
รวม		๒,๑๐๐	๓๑๗	

จากข้อมูลข้างต้น ภายในอีก ๕ ปีข้างหน้า ตำแหน่งประเภทอำนวยการ (อำนวยการและอำนวยการเฉพาะด้าน) จะเกษียณอายุราชการ คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ นักบริหารจะเกษียณอายุราชการ จำนวน ๒ อัตรา คิดเป็นร้อยละ ๕๐ ของจำนวนตำแหน่งนักบริหารทั้งหมด (๔ อัตรา) และตำแหน่งผู้อำนวยการจะเกษียณอายุราชการ จำนวน ๔๙ อัตรา คิดเป็นร้อยละ ๕๖.๖๙ ของจำนวนตำแหน่งผู้อำนวยการทั้งหมด (๘๓ อัตรา) รวมตำแหน่งทางการบริหาร จะมีผู้เกษียณอายุราชการถึง ๕๓ อัตรา จากตำแหน่งทางการบริหาร ที่มีทั้งหมด ๑๐๐ อัตรา ซึ่งเกินกว่าร้อยละ ๕๐

หากพิจารณาในภาพรวม ลำดับการสูญเสียอัตรากำลังของตำแหน่งในสายงาน (ไม่รวมตำแหน่งทางการบริหาร) เมื่อเทียบกับจำนวนตำแหน่งที่มีในแต่ละสายงาน พบว่า จะมีข้าราชการในตำแหน่งที่มีอัตราการสูญเสียมากที่สุดคือ คีตศิลป์ จำนวน ๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๕๐ ของจำนวนตำแหน่งทั้งหมด (๘ อัตรา) นักทรัพยากรบุคคล จำนวน ๙ อัตรา คิดเป็นร้อยละ ๒๙.๐๓ ของจำนวนตำแหน่งทั้งหมด (๓๑ อัตรา) ผู้ประกาศและรายงานข่าว จำนวน ๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๐๐ ของจำนวนตำแหน่งทั้งหมด (๑๒ อัตรา) และนายช่างโยธา จำนวน ๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๐๐ ของจำนวนตำแหน่งทั้งหมด (๔ อัตรา) และตามลำดับ

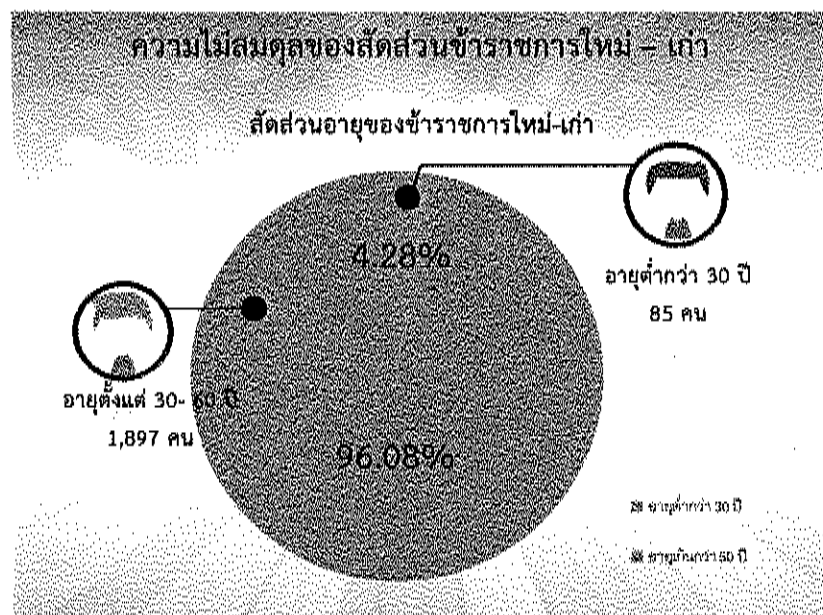
สำหรับตำแหน่งในสายงานหลักของกรมประชาสัมพันธ์ ภายใน ๕ ปี ตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์จะเป็นตำแหน่งที่มีอัตราการสูญเสียมากที่สุด รวม ๗๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๑๕ ของจำนวนตำแหน่งทั้งหมด (๓๗๗ อัตรา) ซึ่งปัจจุบันมีอายุเฉลี่ยเรียงตามระดับตำแหน่ง ได้แก่ ระดับเชี่ยวชาญ = ๕๕.๕ ปี ระดับชำนาญการพิเศษ = ๕๓.๙๒ ปี ระดับชำนาญการ อายุเฉลี่ย ๔๖.๗ ปี และระดับปฏิบัติการ อายุเฉลี่ย ๓๒.๐๘ ปี โดยข้าราชการตำแหน่งในสายงานนักประชาสัมพันธ์ที่อายุ ๕๑ ปีขึ้นไป ขณะนี้มีจำนวนมากถึง ๑๖๓ อัตรา คิดเป็นร้อยละ ๔๖.๙๗ ซึ่งสะท้อนว่าข้าราชการตำแหน่งในสายงานหลักของกรมประชาสัมพันธ์ เกือบครึ่งของจำนวนตำแหน่งทั้งหมดเป็นผู้สูงอายุ ตามตารางที่ ๑๒

ตารางที่ ๑๒ อายุเฉลี่ยของข้าราชการสายงานประชาสัมพันธ์

ระดับ	กรอบ (อัตรา)	ช่วงอายุ								จำนวน คน	อายุเฉลี่ย
		<=๒๔ ปี	๒๕-๒๙ ปี	๓๐-๓๔ ปี	๓๕-๓๙ ปี	๔๐-๔๔ ปี	๔๕-๔๙ ปี	๕๐-๕๔ ปี	>=๕๕ ปี		
เชี่ยวชาญ	๔							๒	๒	๔	๕๕.๕๕
ชำนาญการพิเศษ	๑๓๗					๓	๒๑	๔๒	๕๕	๑๒๑	๕๓.๙๒
ชำนาญการ	๑๗๗			๕	๒๘	๓๘	๓๘	๓๗	๒๕	๑๗๑	๔๖.๗๐
ปฏิบัติการ	๕๔	๑	๑๔	๒๒	๙	๕				๕๑	๓๒.๐๘
รวม	๓๗๘	๑	๑๔	๒๗	๓๗	๔๖	๕๙	๘๑	๘๒	๓๕๗	๔๗.๐๗

และเป็นที่น่ากังวลมากขึ้นที่ขณะนี้กรมประชาสัมพันธ์ มีสัดส่วนข้าราชการที่มีอายุระหว่าง ๓๐ ปีถึง ๖๐ ปี สูงถึงร้อยละ ๔๖.๐๘ ของข้าราชการที่ครองตำแหน่งอยู่ของกรมประชาสัมพันธ์ (๑,๘๙๗ อัตรา) ขณะที่ข้าราชการที่มีอายุน้อยกว่า ๓๐ ปี มีอยู่ร้อยละ ๔.๒๘ (๘๕ อัตรา) ซึ่งอาจทำให้กรมประชาสัมพันธ์ไม่สามารถผลิตคนขึ้นมาทดแทนบุคลากรที่กำลังจะสูญเสียไปได้ทัน ตามภาพที่ ๒

ภาพที่ ๒ เปรียบเทียบสัดส่วนอายุของข้าราชการที่มีอายุน้อยกว่า ๓๐ ปี กับอายุสูงกว่า ๓๐ ปี



ทั้งนี้ นับจาก ๑ ตุลาคม ๒๕๖๑ เป็นต้นไป การสูญเสียกำลังคนภาครัฐอันเกิดจากการเกษียณอายุข้าราชการพลเรือนในส่วนองสางงานทัวไป จะต้งดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๓ ตุลาคม ๒๕๖๐ ที่เห็นชอบแนวทางการทดแทนอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการด้วยการจ้างงานรูปแบบอื่น โดยภายใน ๑๐ ปีข้างหน้า ข้าราชการสางงานทัวไปของกรมประชาสัมพันธ์ จะเกษียณอายุราชการถึง ๓๓๑ อัตรา ซึ่งจะส่งผลให้อัตรากำลังประเภทข้าราชการจะลดลงจำนวนมาก ตามตารางที่ ๑๓

ตารางที่ ๑๓ แนวโน้มการเกษียณอายุราชการของสางงานทัวไป ภายใน ๑๐ ปีข้างหน้า
เรียงลำดับสางงานจากมากสุด-น้อยสุด

ที่	ตำแหน่งในสางงาน ประเภททัวไป	ปี										รวม
		๒๒	๒๓	๒๔	๒๕	๒๖	๒๗	๒๘	๒๙	๓๐	๓๑	
๑	นายช่างไฟฟ้า	๔	๑๔	๘	๒๗	๑๓	๒๘	๒๗	๒๗	๒๘	๓๐	๒๑๑
๒	เจ้าพนักงานธุรการ	๓	๖	๔	๑๑	๑๖	๑๐	๑๓	๗	๘	๗	๘๕
๓	นายช่างศิลป์			๑	๒		๒	๑	๒	๑	๑	๑๐
๔	ตริยางคศิลป์	๓					๑			๑	๑	๖
๕	ผู้ประกาศและรายงานข่าว	๑	๑			๑			๒			๕
๖	นายช่างภาพ			๑				๒		๑		๔
๗	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี			๑		๑				๑		๓
๘	คีตศิลป์		๑	๑		๑						๓
๙	เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา					๑				๑		๒
๑๐	นายช่างโยธา			๑								๑
๑๑	เจ้าพนักงานเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์							๑				๑
๑๒	เจ้าพนักงานพัสดุ											๐
รวม		๑๖	๒๒	๑๗	๔๐	๓๓	๔๑	๔๔	๓๘	๔๑	๓๙	๓๓๑

๑.๒ การวิเคราะห์ผลกระทบต้งองค์กร

(๑) การประเมินความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ พบว่า ตำแหน่งในสางงานที่มีผลกระทบของตำแหน่งในระดับมาก ได้แก่ นักบริหาร ผู้อำนวยกา นักประชาสัมพันธ์ นักสื่อสารมวลชน และตำแหน่งในสางงานที่มีผลกระทบของตำแหน่งในระดับปานกลาง ได้แก่ และนายช่างไฟฟ้า โดยประเภทตำแหน่งที่ได้รับผลกระทบจากการว่างของตำแหน่งในระดับมาก ได้แก่ ผู้อำนวยกา

(๒) อัตราการสูญเสียจากผลการเกษียณอายุราชการสูงที่สุด คือ ตำแหน่งประเภทอำนวยการ (อำนวยการและอำนวยการเฉพาะด้าน) ซึ่งเป็นตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ของกรมประชาสัมพันธ์ โดยในอีก ๕ ปีข้างหน้า จะมีผู้เกษียณอายุราชการจำนวน ๕๑ ตำแหน่ง ซึ่งเกินกว่าร้อยละ ๕๐ จากตำแหน่งทั้งหมด (จำนวน ๙๖ ตำแหน่ง) โดยผู้ที่จะดำรงตำแหน่งประเภทผู้อำนวยกาได้นั้น จำเป็นต้องมีคุณสมบัติที่ครบถ้วนและต้งใช้ระยะเวลาในการเตรียมบุคคลเพื่อขึ้นดำรงตำแหน่ง ดังนั้น กรมประชาสัมพันธ์จึงจำเป็นต้องมีแผนเตรียมความพร้อมให้กับข้าราชการที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะคัดเลือกเพื่อเลื่อนให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว ซึ่งปัจจุบันกรมประชาสัมพันธ์ยังขาดการวางระบบการพัฒนาข้าราชการเพื่อเตรียมความพร้อมในการดำรงตำแหน่งทางการบริหาร เช่น แผนเส้นทางความก้าวหน้าในสางอาชีพที่เหมาะสมกับตำแหน่งของกรมประชาสัมพันธ์ แผนการสับเปลี่ยน

หมุนเวียนงานที่หลากหลาย หลักสูตรการพัฒนาเพื่อเตรียมการเป็นผู้บริหารที่ดี หรือแผนการสืบทอดตำแหน่ง เพื่อให้เกิดการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง

(๓) กรมประชาสัมพันธ์จะสูญเสียข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งในสายงานหลักซึ่งเป็นตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ของกรมประชาสัมพันธ์ คือ นักประชาสัมพันธ์ และนักสื่อสารมวลชนจำนวนมาก โดยภายใน ๑๐ ปี ข้างหน้าจะสูญเสียกำลังคนหลักถึง ๒๕๕ อัตรา ซึ่งอาจจะส่งผลให้กรมประชาสัมพันธ์ขาดผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ขณะเดียวกันกรมประชาสัมพันธ์กำลังประสบปัญหาความไม่สมดุลระหว่างคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ ซึ่งเกิดจากการมีข้าราชการรุ่นใหม่ที่อยู่ในช่วงอายุต่ำกว่า ๓๐ ปี น้อยกว่าร้อยละ ๑๐ อาจก่อให้เกิดปัญหาต่อการบริหารจัดการและความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ของกรมประชาสัมพันธ์ ต้องอาศัยองค์ความรู้ที่เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ ซึ่งข้าราชการรุ่นใหม่อาจไม่มีความพร้อมในการดำรงตำแหน่งหรือทดแทนกำลังคนที่กำลังจะเกษียณอายุราชการ ดังนั้น กรมประชาสัมพันธ์จึงจำเป็นต้องมีการดำเนินการให้ผู้ที่มีมาดำรงตำแหน่งแทนสามารถปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวได้โดยเร็วที่สุด เพื่อให้เกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติราชการน้อยที่สุด

๑.๓ การกำหนดแนวทางรองรับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุ

จากการประเมินความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ ทำให้ทราบว่าตำแหน่งทางการบริหาร ได้แก่ นักบริหาร ผู้อำนวยการ ตำแหน่งในสายงานประเภทวิชาการ ได้แก่ นักประชาสัมพันธ์ และนักสื่อสารมวลชน ซึ่งเป็นตำแหน่งในสายงานหลักที่มีความสำคัญจำเป็นและมีแนวโน้มที่จะขาดแคลนในอนาคต และตำแหน่งในสายงานประเภททั่วไป ได้แก่ นายช่างไฟฟ้า ที่ส่งผลกระทบต่อกิจการของกรมประชาสัมพันธ์ ในปัจจุบันและในอนาคต ดังนั้น จึงจำเป็นต้องวางกลยุทธ์และมาตรการที่เหมาะสมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของส่วนราชการ ดังนี้

ตารางที่ ๑๔ การกำหนดแนวทางรองรับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุ

ตำแหน่งในสายงาน	กลยุทธ์/มาตรการ					
	การวางแผน สร้าง ต่อเนื่อง (Succession plan)*	การจัดทำ เส้นทาง ความก้าวหน้า ในอาชีพ (career Path)	การจัดการ ความรู้ (KM)	การวางแผน กำลังคน เฉพาะกลุ่ม	การพัฒนา บุคลากร	การแก้ไข ปัญหา ที่เกิดจาก กฎระเบียบ
อำนาจการ	✓	✓	✓		✓	
นักประชาสัมพันธ์	✓	✓	✓	✓	✓	มีการจัดสัดส่วน ปก./ชก./ขพ. ให้เหมาะสม
นักสื่อสารมวลชน	✓	✓	✓	✓	✓	มีการจัดสัดส่วน ปก./ชก./ขพ. ให้เหมาะสม

ตำแหน่ง	กลยุทธ์/มาตรการ					
	การวางแผน สร้างความ ต่อเนื่อง (Succession plan)*	การจัดทำ เส้นทาง ความก้าวหน้า ในอาชีพ (career Path)	การจัดการ ความรู้ (KM)	การวางแผน กำลังคน เฉพาะกลุ่ม	การพัฒนา บุคลากร	การแก้ไข ปัญหา ที่เกิดจาก กฎระเบียบ
นายช่างไฟฟ้า			✓	✓	✓	มีการจัดสัดส่วน ปง/ขง/อว ให้เหมาะสม
นักวิชาการ การเงินและบัญชี			✓		✓	

ส่วนที่ ๒ การจัดทำแผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุ

หลังจากได้พิจารณาสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุในส่วนราชการ รวมทั้งได้วิเคราะห์เพื่อหากลยุทธ์ที่เหมาะสมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุในแต่ละตำแหน่งแล้ว กรมประชาสัมพันธ์ ได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการผู้แทนหน่วยงานทั้งส่วนกลางและภูมิภาค เพื่อจัดทำแผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมประชาสัมพันธ์ ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๒ - ๒๕๖๖ โดยผลจากการประชุมฯ กรมประชาสัมพันธ์ โดย กองการเจ้าหน้าที่ ได้นำมาจัดทำเป็นแผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการตามกลยุทธ์และมาตรการที่กำหนดไว้ ดังนี้

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ
กรมประชาสัมพันธ์
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖

กรมประชาสัมพันธ์
สำนักนายกรัฐมนตรื

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ กรมประชาสัมพันธ์
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖ (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย : ผู้อำนวยการ (ประชาสัมพันธ์จังหวัด)								
เรื่อง การจัดการความรู้ (KM)								
เป้าประสงค์ เพื่อสืบทอดองค์ความรู้และรักษาบุคลากรผู้มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กรไว้ได้								
ส่วนที่ ๑								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	ระยะเวลา ในการดำเนินการ	ผลผลิตและ/ หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๖๒	๖๓	๖๔	๖๕	๖๖	
๑. จำแนกองค์ความรู้เพื่อจัดทำคู่มือ การปฏิบัติงานของประชาสัมพันธ์จังหวัด (๑) งานด้านบริหารทั่วไป (๒) การจัดทำแผนงานโครงการ (๓) การผลิตและเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร (๔) การสร้างเครือข่ายและ ประสานสื่อมวลชน (๕) การบริหารและประสาน ความร่วมมือกับทุกภาคส่วน (๖) การบริหารจัดการงาน ประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต	๑๒ เดือน	ได้คู่มือปฏิบัติงาน จำนวน ๖ เรื่อง และทำการทบทวน/ปรับปรุงให้ เป็นปัจจุบันทุกปี	✓	✓	✓	✓	✓	ประชาสัมพันธ์จังหวัด ๗๖ จังหวัด
๒. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ๒.๑ ถอดบทเรียน/Focus Group ๒.๒ จัดทำคู่มือตามองค์ความรู้ ที่กำหนด								

กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	ระยะเวลา ในการดำเนินการ	ผลผลิตและ/ หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๖๒	๖๓	๖๔	๖๕	๖๖	
๓. จัดจ้างข้าราชการเกษียณอายุราชการ ที่มีความรู้ความสามารถมาเป็นที่ปรึกษา	๑๒ เดือน	- ได้องค์ความรู้และประสบการณ์ ที่สามารถนำมาประกอบการ ตัดสินใจสู่ความสำเร็จ - รักษาบุคลากรผู้มีความรู้ ความสามารถให้อยู่กับองค์กรไว้ได้	✓	✓	✓	✓	✓	

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ กรมประชาสัมพันธ์
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖ (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย : ผู้อำนวยการ								
เรื่อง การพัฒนาบุคลากร								
เป้าประสงค์ เพื่อให้กรมประชาสัมพันธ์มีข้าราชการที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และมีกรอบอัตราที่พร้อมต่อการสูญเสีย								
ส่วนที่ ๑								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	ระยะเวลา ในการดำเนินการ	ผลผลิตและ/ หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๖๒	๖๓	๖๔	๖๕	๖๖	
๑. กำหนดเป้าหมาย	๑ เดือน	กรมประชาสัมพันธ์มีข้าราชการ ที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	กองการเจ้าหน้าที่
๒. วิเคราะห์และกำหนดแผนการพัฒนา	๑ เดือน	มีแผนการพัฒนาที่เหมาะสม กับข้าราชการรายตำแหน่ง	✓	✓	✓	✓	✓	
๓. ฝึกอบรม	๖ เดือน	ข้าราชการที่เข้ารับการอบรมและ พัฒนาศักยภาพ มีคุณภาพตรง ตามความต้องการของหน่วยงาน	✓	✓	✓	✓	✓	
๔. ติดตามประเมินผล	๑๒ เดือน	ประเมินผลข้าราชการที่เข้ารับ การอบรมและพัฒนาศักยภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ กรมประชาสัมพันธ์
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖ (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย : นักประชาสัมพันธ์								
เรื่อง การจัดการความรู้ (KM) และเตรียมผู้รับช่วงงานแทน								
เป้าประสงค์ เพื่อสืบทอดองค์ความรู้ให้อยู่กับองค์กรและสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน								
ส่วนที่ ๑								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	ระยะเวลา ในการดำเนินการ	ผลผลิตและ/ หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๖๒	๖๓	๖๔	๖๕	๖๖	
๑. กำหนดตำแหน่งเป้าหมาย และจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM) ที่เน้นการสืบทอดองค์ความรู้ ระยะ ๑ ปี และระยะ ๕ ปี	๑ เดือน	- ได้ตำแหน่งเป้าหมาย (ระบุชื่อ/ตน.) - แผนการจัดการความรู้ (KM)	✓	✓	✓	✓	✓	สำนัก/กองที่มีตำแหน่ง นักประชาสัมพันธ์
๒. การสืบทอดองค์ความรู้ โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดให้กับตำแหน่งเป้าหมาย ๒.๑ พี่เลี้ยงสอนงาน (Coaching) ๒.๒ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ๒.๓ จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน ๒.๔ ฯลฯ	๑ ปี	- คู่มือปฏิบัติงาน - แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของตำแหน่งเป้าหมายที่กำหนดตัวชี้วัดด้านการสืบทอดองค์ความรู้	✓	✓	✓	✓	✓	
๓. การเตรียมผู้รับช่วงงานแทน โดยกำหนดเป็นภารกิจของตำแหน่งเป้าหมายและผู้รับช่วงงาน และประเมินผลด้วยตัวชี้วัดรายบุคคลที่ชัดเจน ๓.๑ การมอบหมายงาน ๓.๒ การถ่ายโอนงาน (จับคู่) ๓.๓ การย้ายภายใน	๑ ปี	- แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของตำแหน่งเป้าหมายและผู้รับช่วงงานที่กำหนดตัวชี้วัดด้านการสืบทอดตำแหน่ง	✓	✓	✓	✓	✓	

กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	ระยะเวลา ในการดำเนินการ	ผลผลิตและ/ หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๖๒	๖๓	๖๔	๖๕	๖๖	
๔. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ และสร้างกระบวนการในการ นำองค์ความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน	๑ ปี	แบบรายงานผลสำเร็จ	✓	✓	✓	✓	✓	
๕. ติดตามประเมินผล	๖ เดือน และ ๑๒ เดือน	แบบรายงานรอบ ๖ เดือน และ ๑๒ เดือน	✓	✓	✓	✓	✓	

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ กรมประชาสัมพันธ์
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖ (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย : นักประชาสัมพันธ์								
เรื่อง การวางแผนกำลังคนเฉพาะกลุ่ม								
เป้าประสงค์ เพื่อเตรียมความพร้อมในการดำรงตำแหน่ง								
ส่วนที่ ๑								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	ระยะเวลา ในการดำเนินการ	ผลผลิตและ/ หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๖๒	๖๓	๖๔	๖๕	๖๖	
๑. ระบุสำนัก/กอง ที่มีแนวโน้มจะขาดแคลน ตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ในระยะเวลา ๕ ปี และวางแผนการสรรหา ระยะ ๑ ปี และระยะ ๕ ปี/เกลี่ยอัตรากำลัง ข้าราชการทดแทน	๑ เดือน	- แผนการสรรหาข้าราชการ ระยะ ๑ ปี - แผนการสรรหาข้าราชการ ระยะ ๕ ปี	✓	✓	✓	✓	✓	กองการเจ้าหน้าที่
๒. ดำเนินการสรรหา/เกลี่ยอัตรากำลัง ข้าราชการทดแทน	๑๒ เดือน	การเตรียมความพร้อมบุคลากร รองรับการขาดแคลนในอนาคต	✓	✓	✓	✓	✓	
๓. ดำเนินการพัฒนาความรู้ความสามารถ ให้แก่ผู้ที่ขึ้นมาดำรงตำแหน่งทดแทน ให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่ง นักประชาสัมพันธ์	๑๒ เดือน		✓	✓	✓	✓	✓	
๔. ติดตามและประเมินผล	๖ เดือน และ ๑๒ เดือน	แบบรายงานรอบ ๖ เดือน และ ๑๒ เดือน	✓	✓	✓	✓	✓	

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ กรมประชาสัมพันธ์
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖ (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย : นักประชาสัมพันธ์								
เรื่อง การพัฒนาบุคลากร								
เป้าประสงค์ เพื่อให้กรมประชาสัมพันธ์มีข้าราชการที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และมีกรอบอัตราที่พร้อมต่อการสูญเสีย								
ส่วนที่ ๑								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	ระยะเวลา ในการดำเนินการ	ผลผลิตและ/ หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๖๒	๖๓	๖๔	๖๕	๖๖	
๑. กำหนดเป้าหมาย	๑ เดือน	กรมประชาสัมพันธ์มีข้าราชการ ที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	กองการเจ้าหน้าที่
๒. วิเคราะห์และกำหนดแผนการพัฒนา	๑ เดือน	มีแผนการพัฒนามناسبة กับข้าราชการรายตำแหน่ง	✓	✓	✓	✓	✓	
๓. ฝึกอบรม	๖ เดือน	ข้าราชการที่เข้ารับการอบรมและ พัฒนาศักยภาพ มีคุณภาพตรง ตามความต้องการของหน่วยงาน	✓	✓	✓	✓	✓	
๔. ติดตามประเมินผล	๑๒ เดือน	ประเมินผลข้าราชการที่เข้ารับ การอบรมและพัฒนาศักยภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ กรมประชาสัมพันธ์
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖ (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย : นักสื่อสารมวลชน								
เรื่อง การจัดการความรู้ (KM) และเตรียมผู้รับช่วงงานแทน								
เป้าประสงค์ เพื่อสืบทอดองค์ความรู้ให้อยู่กับองค์กรและสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน								
ส่วนที่ ๑								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	ระยะเวลา ในการดำเนินการ	ผลผลิตและ/ หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๖๒	๖๓	๖๔	๖๕	๖๖	
๑. กำหนดตำแหน่งเป้าหมาย และจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM) ที่เน้นการสืบทอดองค์ความรู้ ระยะ ๑ ปี และระยะ ๕ ปี	๑ เดือน	- ได้ตำแหน่งเป้าหมาย (ระบุชื่อ/ตน.) - แผนการจัดการความรู้ (KM)	✓	✓	✓	✓	✓	สำนัก/กองที่มีตำแหน่ง นักสื่อสารมวลชน
๒. การสืบทอดองค์ความรู้ โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดให้กับตำแหน่งเป้าหมาย ๒.๑ พี่เลี้ยงสอนงาน (Coaching) ๒.๒ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ๒.๓ จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน ๒.๔ ฯลฯ	๑ ปี	- คู่มือปฏิบัติงาน - แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของตำแหน่งเป้าหมายที่กำหนด ตัวชี้วัดด้านการสืบทอดองค์ความรู้	✓	✓	✓	✓	✓	
๓. การเตรียมผู้รับช่วงงานแทน โดยกำหนดเป็นภารกิจของตำแหน่งเป้าหมายและผู้รับช่วงงาน และประเมินผลด้วยตัวชี้วัดรายบุคคลที่ชัดเจน ๓.๑ การมอบหมายงาน ๓.๒ การถ่ายโอนงาน (จับคู่) ๓.๓ การย้ายภายใน	๑ ปี	- แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของตำแหน่งเป้าหมายและผู้รับช่วงงานที่กำหนด ตัวชี้วัดด้านการสืบทอดตำแหน่ง	✓	✓	✓	✓	✓	

กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	ระยะเวลา ในการดำเนินการ	ผลผลิตและ/ หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๖๒	๖๓	๖๔	๖๕	๖๖	
๔. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ และสร้างกระบวนการในการ นำองค์ความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน	๑ ปี	แบบรายงานผลสำเร็จ	✓	✓	✓	✓	✓	
๕. ติดตามประเมินผล	๖ เดือน และ ๑๒ เดือน	แบบรายงานรอบ ๖ เดือน และ ๑๒ เดือน	✓	✓	✓	✓	✓	

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ กรมประชาสัมพันธ์
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖ (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย : นักสื่อสารมวลชน								
เรื่อง การวางแผนกำลังคนเฉพาะกลุ่ม								
เป้าประสงค์ เพื่อเตรียมความพร้อมในการดำรงตำแหน่ง								
ส่วนที่ ๑								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	ระยะเวลาในการดำเนินการ	ผลผลิตและ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๖๒	๖๓	๖๔	๖๕	๖๖	
๑. ระบุสำนัก/กอง ที่มีแนวโน้มจะขาดแคลนตำแหน่งนักสื่อสารมวลชนในระยะเวลา ๕ ปี และวางแผนการบรรจุ/เกลี่ยอัตรากำลังข้าราชการทดแทน	๑ เดือน	- แผนการสรรหาข้าราชการระยะ ๑ ปี - แผนการสรรหาข้าราชการระยะ ๕ ปี	✓	✓	✓	✓	✓	กองการเจ้าหน้าที่
๒. ดำเนินการสรรหา/เกลี่ยอัตรากำลังข้าราชการทดแทน	๑๒ เดือน	การเตรียมความพร้อมบุคลากรรองรับการขาดแคลนในอนาคต	✓	✓	✓	✓	✓	
๓. ดำเนินการพัฒนาความรู้ความสามารถให้แก่ผู้ที่ย้ายมาดำรงตำแหน่งทดแทนให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนักสื่อสารมวลชน	๑๒ เดือน		✓	✓	✓	✓	✓	
๔. ติดตามและประเมินผล	๖ เดือน และ ๑๒ เดือน	แบบรายงานรอบ ๖ เดือนและ ๑๒ เดือน	✓	✓	✓	✓	✓	

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ กรมประชาสัมพันธ์
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖ (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย : นักสื่อสารมวลชน								
เรื่อง การพัฒนาบุคลากร								
เป้าประสงค์ เพื่อให้กรมประชาสัมพันธ์มีข้าราชการที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และมีกรอบอัตราที่พร้อมต่อการสูญเสีย								
ส่วนที่ ๑								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	ระยะเวลา ในการดำเนินการ	ผลผลิตและ/ หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๖๒	๖๓	๖๔	๖๕	๖๖	
๑. กำหนดเป้าหมาย	๑ เดือน	กรมประชาสัมพันธ์มีข้าราชการที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	กองการเจ้าหน้าที่
๒. วิเคราะห์และกำหนดแผนการพัฒนา	๑ เดือน	มีแผนการพัฒนาที่เหมาะสมกับข้าราชการรายตำแหน่ง	✓	✓	✓	✓	✓	
๓. ฝึกอบรม	๖ เดือน	ข้าราชการที่เข้ารับการอบรมและพัฒนาศักยภาพ มีคุณภาพตรงตามความต้องการของหน่วยงาน	✓	✓	✓	✓	✓	
๔. ติดตามประเมินผล	๑๒ เดือน	ประเมินผลข้าราชการที่เข้ารับการอบรมและพัฒนาศักยภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ กรมประชาสัมพันธ์

ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖ (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย : นายช่างไฟฟ้า								
เรื่อง การจัดการความรู้ (KM) และเตรียมผู้รับช่วงงานแทน								
เป้าประสงค์ เพื่อสืบทอดองค์ความรู้ให้อยู่กับองค์กรและสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน								
ส่วนที่ ๑								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	ระยะเวลา ในการดำเนินการ	ผลผลิตและ/ หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๖๒	๖๓	๖๔	๖๕	๖๖	
๑. กำหนดตำแหน่งเป้าหมาย และจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM) ที่เน้นการสืบทอดองค์ความรู้ ระยะ ๑ ปี และระยะ ๕ ปี	๑ เดือน	- ได้ตำแหน่งเป้าหมาย (ระบุชื่อ/ตน.) - แผนการจัดการความรู้ (KM)	✓	✓	✓	✓	✓	สำนัก/กองที่มีตำแหน่ง นายช่างไฟฟ้า
๒. การสืบทอดองค์ความรู้ โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดให้กับตำแหน่งเป้าหมาย ๒.๑ พี่เลี้ยงสอนงาน (Coaching) (เช่น ให้ตำแหน่งเป้าหมายหมุนเวียนสอนงาน สวท.ภายในเขต สวท.ละ ๑ เดือน) ๒.๒ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ๒.๓ จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน ๒.๔ ฯลฯ	๑ ปี	- คู่มือปฏิบัติงาน - แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของตำแหน่งเป้าหมายที่กำหนดตัวชี้วัดด้านการสืบทอดองค์ความรู้	✓	✓	✓	✓	✓	

กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	ระยะเวลา ในการดำเนินการ	ผลผลิตและ/ หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๖๒	๖๓	๖๔	๖๕	๖๖	
๓. การเตรียมผู้รับช่วงงานแทน โดยกำหนด เป็นภารกิจของตำแหน่งเป้าหมายและ ผู้รับช่วงงาน และประเมินผลด้วยตัวชี้วัด รายบุคคลที่ชัดเจน ๓.๑ การมอบหมายงาน ๓.๒ การถ่ายโอนงาน (จับคู่) ๓.๓ การย้ายภายใน	๑ ปี	- แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ ของตำแหน่งเป้าหมายและ ผู้รับช่วงงานที่กำหนด ตัวชี้วัดด้านการสืบทอดตำแหน่ง	✓	✓	✓	✓	✓	
๔. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ และสร้างกระบวนการในการ นำองค์ความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน	๑ ปี	แบบรายงานผลสำเร็จ	✓	✓	✓	✓	✓	
๕. ติดตามประเมินผล	๖ เดือน และ ๑๒ เดือน	แบบรายงานรอบ ๖ เดือน และ ๑๒ เดือน	✓	✓	✓	✓	✓	

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ กรมประชาสัมพันธ์
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖ (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย : นายช่างไฟฟ้า								
เรื่อง การวางแผนกำลังคนเฉพาะกลุ่ม								
เป้าประสงค์ เพื่อเตรียมความพร้อมในการดำรงตำแหน่ง								
ส่วนที่ ๑								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	ระยะเวลา ในการดำเนินการ	ผลผลิตและ/ หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๖๒	๖๓	๖๔	๖๕	๖๖	
๑. ระบุสำนัก/กอง ที่มีแนวโน้มจะขาดแคลน ตำแหน่งนายช่างไฟฟ้าในระยะเวลา ๕ ปี และวางแผนการบรรจุ/ เกลี่ยอัตรากำลังข้าราชการทดแทน	๑ เดือน	- แผนการสรรหาข้าราชการ ระยะ ๑ ปี - แผนการสรรหาข้าราชการ ระยะ ๕ ปี	✓	✓	✓	✓	✓	กองการเจ้าหน้าที่
๒. ดำเนินการสรรหา/เกลี่ยอัตรากำลัง ข้าราชการทดแทน	๑๒ เดือน	การเตรียมความพร้อมบุคลากร รองรับการขาดแคลนในอนาคต	✓	✓	✓	✓	✓	
๓. ดำเนินการพัฒนาความรู้ความสามารถ ให้แก่ผู้ที่ย้ายมาดำรงตำแหน่งทดแทน ให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่ง นายช่างไฟฟ้า	๑๒ เดือน		✓	✓	✓	✓	✓	
๔. ติดตามและประเมินผล	๖ เดือน และ ๑๒ เดือน	แบบรายงานรอบ ๖ เดือน และ ๑๒ เดือน	✓	✓	✓	✓	✓	

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ กรมประชาสัมพันธ์

ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย : นักวิชาการเงินและบัญชี / ตำแหน่งอื่นๆ ที่สนับสนุนสายงานหลัก								
เรื่อง การจัดการความรู้ (KM) และเตรียมผู้รับช่วงงานแทน								
เป้าประสงค์ เพื่อสืบทอดองค์ความรู้ให้อยู่กับองค์กรและสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน								
ส่วนที่ ๑								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	ระยะเวลา ในการดำเนินการ	ผลผลิตและ/ หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๖๒	๖๓	๖๔	๖๕	๖๖	
๑. กำหนดตำแหน่งเป้าหมาย และจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM) ที่เน้นการสืบทอดองค์ความรู้ ระยะ ๑ ปี และระยะ ๕ ปี	๑ เดือน	- ได้ตำแหน่งเป้าหมาย (ระบุชื่อ/ตน.) - แผนการจัดการความรู้ (KM)	✓	✓	✓	✓	✓	สำนัก/กองที่มีตำแหน่ง นักวิชาการเงินและบัญชี / ตำแหน่งอื่นๆ ที่สนับสนุนสายงานหลัก
๒. การสืบทอดองค์ความรู้ โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดให้กับตำแหน่งเป้าหมาย ๒.๑ พี่เลี้ยงสอนงาน (Coaching) ๒.๒ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ๒.๓ จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน ๒.๔ ฯลฯ	๑ ปี	- คู่มือปฏิบัติงาน - แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ ของตำแหน่งเป้าหมายที่กำหนด ตัวชี้วัดด้านการสืบทอดองค์ความรู้	✓	✓	✓	✓	✓	
๓. การเตรียมผู้รับช่วงงานแทน โดยกำหนดเป็นภารกิจของตำแหน่งเป้าหมายและผู้รับช่วงงาน และประเมินผลด้วยตัวชี้วัดรายบุคคลที่ชัดเจน ๓.๑ การมอบหมายงาน ๓.๒ การถ่ายโอนงาน (จับคู่) ๓.๓ การย้ายภายใน	๑ ปี	- แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ ของตำแหน่งเป้าหมายและ ผู้รับช่วงงานที่กำหนด ตัวชี้วัดด้านการสืบทอดตำแหน่ง	✓	✓	✓	✓	✓	

กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	ระยะเวลาในการดำเนินการ	ผลิตผลและ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๖๒	๖๓	๖๔	๖๕	๖๖	
๔. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ และสร้างกระบวนการในการ นำองค์ความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน	๑ ปี	แบบรายงานผลสำเร็จ	✓	✓	✓	✓	✓	
๕. ติดตามประเมินผล	๖ เดือน และ ๑๒ เดือน	แบบรายงานรอบ ๖ เดือน และ ๑๒ เดือน	✓	✓	✓	✓	✓	

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ กรมประชาสัมพันธ์

ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖

ตำแหน่งเป้าหมาย : ผู้อำนวยการ								
เรื่อง การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)								
เป้าประสงค์ กรมประชาสัมพันธ์มีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)								
ส่วนที่ ๑								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	ระยะเวลา ในการดำเนินการ	ผลผลิตและ/ หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๖๒	๖๓	๖๔	๖๕	๖๖	
๑. กำหนดเป้าหมาย	๑ เดือน	ได้ตำแหน่งเป้าหมาย เพื่อจัดทำ แบบกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพ		✓	✓			กองการเจ้าหน้าที่
๒. วิเคราะห์และกำหนดความก้าวหน้า ในสายอาชีพ	๑ เดือน	ได้ผลวิเคราะห์เส้นทางการเจริญเติบโต และความก้าวหน้าของแต่ละตำแหน่ง		✓	✓			
๓. จัดทำแผนผัง Career chart	๑ เดือน	ได้ระบบวิธีการเลื่อนตำแหน่ง เส้นทางการเจริญเติบโต		✓	✓			
๔. ติดตามและประเมินผล	๑๒ เดือน	ผลสำเร็จของการนำไปใช้		✓	✓	✓	✓	

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ กรมประชาสัมพันธ์
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖ (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย : ผู้อำนวยการ								
เรื่อง การวางแผนสร้างความต่อเนื่อง (Succession Plan)								
เป้าประสงค์ สร้างข้าราชการสืบทอดตำแหน่งผู้อำนวยการ								
ส่วนที่ ๑								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	ระยะเวลา ในการดำเนินการ	ผลผลิตและ/ หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๖๒	๖๓	๖๔	๖๕	๖๖	
๑. กำหนดตำแหน่งเป้าหมาย	ก่อนระยะเวลาเกษียณอายุ ราชการระยะเวลา ๑ - ๒ ปี	ได้ตำแหน่งเป้าหมาย ในระยะเวลาที่กำหนด		✓	✓	✓	✓	กองการเจ้าหน้าที่
๒. กำหนดเกณฑ์คัดเลือกผู้มีความรู้	๑ เดือน	ได้เกณฑ์คัดเลือกที่เหมาะสม กับตำแหน่ง		✓	✓	✓	✓	
๓. คัดเลือกและจัดทำบัญชี	ประกาศรายชื่อ ผู้มีความรู้เหมาะสม	ได้รายชื่อผู้มีความรู้เหมาะสม		✓	✓	✓	✓	
๔. จัดทำแผนพัฒนาผู้มีความรู้	๑๒ เดือน	แผนพัฒนาผู้มีความรู้ ๑ แผน		✓	✓	✓	✓	
๕. ติดตามและประเมินผล	๖ เดือน และ ๑๒ เดือน	ผลสำเร็จของการนำไปใช้		✓	✓	✓	✓	

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ กรมประชาสัมพันธ์
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖ (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย : นักประชาสัมพันธ์								
เรื่อง การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)								
เป้าประสงค์ สร้างข้าราชการสืบทอดตำแหน่ง								
ส่วนที่ ๑								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	ระยะเวลา ในการดำเนินการ	ผลผลิตและ/ หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๖๒	๖๓	๖๔	๖๕	๖๖	
๑. กำหนดเป้าหมาย	๑ เดือน	ได้ตำแหน่งเป้าหมาย เพื่อจัดทำ แบบกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพ		✓	✓			กองการเจ้าหน้าที่
๒. วิเคราะห์และกำหนดความก้าวหน้า ในสายอาชีพ	๑ เดือน	ได้ผลวิเคราะห์เส้นทางการเจริญเติบโต และความก้าวหน้าของแต่ละตำแหน่ง		✓	✓			
๓. จัดทำแผนผัง Career chart	๑ เดือน	ได้ระบบวิธีการเลื่อนตำแหน่ง เส้นทางการเจริญเติบโต		✓	✓			
๔. ติดตามและประเมินผล	๑๒ เดือน	ผลสำเร็จของการนำไปใช้		✓	✓	✓	✓	

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ กรมประชาสัมพันธ์
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖ (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย : นักประชาสัมพันธ์								
เรื่อง การวางแผนสร้างความต่อเนื่อง (Succession Plan)								
เป้าประสงค์ สร้างข้าราชการสืบทอดตำแหน่ง								
ส่วนที่ ๑								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	ระยะเวลา ในการดำเนินการ	ผลผลิตและ/ หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๖๒	๖๓	๖๔	๖๕	๖๖	
๑. กำหนดตำแหน่งเป้าหมาย	๑ เดือน	ได้ตำแหน่งเป้าหมาย		✓	✓	✓	✓	กองการเจ้าหน้าที่
๒. กำหนดเกณฑ์คัดเลือกผู้มีศักยภาพ	๑ เดือน	ได้เกณฑ์การคัดเลือก		✓	✓	✓	✓	
๓. การคัดเลือก successor และจัดทำบัญชี	๑ เดือน	ได้บัญชี successor		✓	✓	✓	✓	
๔. จัดทำแผนพัฒนาผู้มีศักยภาพ	๑๒ เดือน	แผนพัฒนาผู้มีศักยภาพ ๑ แผน		✓	✓	✓	✓	
๕. ติดตามและประเมินผล	๖ เดือน และ ๑๒ เดือน	ได้ successor		✓	✓	✓	✓	

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ กรมประชาสัมพันธ์

ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖ (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย : นักสื่อสารมวลชน								
เรื่อง การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)								
เป้าประสงค์ สร้างข้าราชการสืบทอดตำแหน่ง								
ส่วนที่ ๑								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	ระยะเวลา ในการดำเนินการ	ผลผลิตและ/ หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๖๒	๖๓	๖๔	๖๕	๖๖	
๑. กำหนดเป้าหมาย	๑ เดือน	ได้ตำแหน่งเป้าหมาย เพื่อจัดทำ แบบกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพ		✓	✓	✓		กองการเจ้าหน้าที่
๒. วิเคราะห์และกำหนดความก้าวหน้า ในสายอาชีพ	๑ เดือน	ได้ผลวิเคราะห์เส้นทางการเจริญเติบโต และความก้าวหน้าของแต่ละตำแหน่ง		✓	✓	✓		
๓. จัดทำแผนผัง Career chart	๑ เดือน	ได้ระบบวิธีการเลื่อนตำแหน่ง เส้นทางการเจริญเติบโต		✓	✓	✓		
๔. ติดตามและประเมินผล	๑๒ เดือน	ผลสำเร็จของการนำไปใช้		✓	✓	✓	✓	

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ กรมประชาสัมพันธ์
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖ (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย : นักสื่อสารมวลชน								
เรื่อง การวางแผนสร้างความต่อเนื่อง (Succession Plan)								
เป้าประสงค์ สร้างข้าราชการสืบทอดตำแหน่ง								
ส่วนที่ ๑								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	ระยะเวลา ในการดำเนินการ	ผลผลิตและ/ หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๖๒	๖๓	๖๔	๖๕	๖๖	
๑. กำหนดตำแหน่งเป้าหมาย	๑ เดือน	ได้ตำแหน่งเป้าหมาย		✓	✓	✓	✓	กองการเจ้าหน้าที่
๒. กำหนดเกณฑ์คัดเลือกผู้มีความรู้	๑ เดือน	ได้เกณฑ์การคัดเลือก		✓	✓	✓	✓	
๓. การคัดเลือก successor และจัดทำบัญชี	๑ เดือน	ได้บัญชี successor		✓	✓	✓	✓	
๔. จัดทำแผนพัฒนาผู้มีความรู้	๑๒ เดือน	แผนพัฒนาผู้มีความรู้ ๑ แผน		✓	✓	✓	✓	
๕. ติดตามและประเมินผล	๖ เดือน และ ๑๒ เดือน	ได้ successor			✓	✓	✓	

ส่วนที่ ๓ ข้อเสนอแนะ

๓.๑ ผู้บริหารของกรมประชาสัมพันธ์ควรมีการกำหนดนโยบายการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความชัดเจน และผู้บริหารของส่วนราชการทุกระดับจะต้องให้ความสำคัญ ทั้งในเรื่องการวางแผนเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพของแต่ละสายงาน การเตรียมการรองรับการสืบทอดตำแหน่งสำคัญ ๆ วางแผนการพัฒนาข้าราชการในแต่ละสายงานอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งผู้อำนวยการ และตำแหน่งในสายงานนักประชาสัมพันธ์ ซึ่งเป็นสายงานหลักของกรมประชาสัมพันธ์ นอกจากนี้ การวางระบบพี่เลี้ยง ระบบสอนงาน การถ่ายทอดองค์ความรู้ รวมถึงการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งเป็นแนวทางการพัฒนาข้าราชการที่มีประสิทธิภาพ และต้องวางแผนอย่างเป็นระบบล่วงหน้าในระยะยาว ประมาณ ๕ - ๑๐ ปี เพื่อให้การขับเคลื่อนทิศทางการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมประชาสัมพันธ์มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม และเกิดความต่อเนื่องในอนาคต

๓.๒ ควรจัดระบบหรือแผนงานการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานสำหรับข้าราชการทุกตำแหน่งโดยเฉพาะผู้ที่ดำรงตำแหน่งในสายงานนักประชาสัมพันธ์ และนักสื่อสารมวลชน ซึ่งเป็นสายงานหลัก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในงานมีประสบการณ์ที่หลากหลาย และเกิดประสิทธิภาพต่อการทำงานในอนาคตต่อไป และยังถือเป็นการพัฒนาข้าราชการที่ได้ผล และเป็นการเตรียมตัวข้าราชการเพื่อให้เติบโตไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งระหว่างข้าราชการส่วนกลางกับส่วนภูมิภาค เพื่อให้ข้าราชการได้เรียนรู้และศึกษางาน และเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงานในต่างพื้นที่กัน

๓.๓ ควรมีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุอย่างเพียงพอ เพื่อขับเคลื่อนงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมประชาสัมพันธ์ให้เป็นรูปธรรมและเกิดความต่อเนื่อง

๓.๔ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ควรมีความเฉพาะเจาะจง วัดได้ และบรรลุผลได้จริง และต้องสื่อถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความชัดเจนในการกำหนด ติดตามและประเมินผล เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้

๓.๕ การเตรียมการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของกรมประชาสัมพันธ์ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีความต่อเนื่อง ควรดำเนินการโดยจัดทำแผน ดังนี้

- ๑) แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลรายบุคคลของกรมประชาสัมพันธ์
- ๒) แผนสร้างความต่อเนื่องในการดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ (Succession Plan)
- ๓) แผนการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าให้กับข้าราชการ (Career Path)
