

การบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐเพื่อนำกรมสรรพสามิตก้าวพ้นวิกฤต
การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างอายุข้าราชการพลเรือนสามัญ

โดย

นางสิริพร ธนนันทสกุล
ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล
กรมสรรพสามิต

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๐
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๖๐ - ๒๕๖๑

บทคัดย่อ

เรื่อง การบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐเพื่อนำกรมสรรพสามิตก้าวพ้น
วิกฤตการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างอายุข้าราชการพลเรือนสามัญ

ลักษณะวิชา สังคมจิตวิทยา

ผู้วิจัย นางสิริพร ธนนันทนสกุล **หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๐**

กรมสรรพสามิตกำลังเป็นส่วนราชการหนึ่งที่มีโครงสร้างอายุข้าราชการพลเรือนสามัญอยู่ในภาวะวิกฤต โดยพบว่า อายุเฉลี่ยของข้าราชการเท่ากับ ๔๘ ปี อีกทั้งยังมีข้าราชการที่มีอายุ ๕๐ ปีขึ้นไปจำนวน ๑,๕๘๑ คน หรือคิดเป็นร้อยละ ๔๙.๗๕ ของข้าราชการทั้งหมด (๓,๑๗๘ คน) จึงเป็นสัญญาณที่บ่งได้อย่างชัดเจนว่า ในช่วงระยะ ๑๐ ปีข้างหน้า (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๙) จะมีข้าราชการที่เป็นกำลังสำคัญของกรมในระดับของผู้อำนวยการระดับสูง ผู้เชี่ยวชาญ และผู้อำนวยการส่วนเกษียณอายุเป็นจำนวน ๑๘๕ คน จากวิกฤตโครงสร้างอายุดังกล่าวทำให้เล็งเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการเตรียมการรองรับการสูญเสียกำลังคนภายใต้สถานการณ์ที่องค์กรกำลังเคลื่อนตัวเข้าสู่สังคมสูงวัย (Aging Society) กล่าวคือ มีข้าราชการรุ่นใหม่ (อายุน้อยกว่า ๓๐ ปี) เข้าสู่กรมสรรพสามิตลดลง ข้าราชการกลุ่มสั่งสมประสบการณ์ (อายุ ๓๑-๕๐ปี) กำลังที่กำลังขึ้นสู่ตำแหน่งประเภทบริหาร ในขณะที่ข้าราชการกลุ่มถ่ายทอดประสบการณ์ (อายุ ๕๑-๖๐ ปี) ก็เริ่มทยอยเกษียณอายุราชการ ดังนั้น การเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างข้าราชการกรมสรรพสามิตที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน จึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะสามารถช่วยบรรเทาปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคต จากปัญหาดังกล่าวมาแล้วข้างต้นจึงความจำเป็นที่จะต้องศึกษาให้ทราบถึงสภาพปัญหาเพื่อเตรียมรองรับการสูญเสียกำลังคนที่จะเกิดขึ้น พร้อมกับหาแนวทางและมาตรการต่างๆ ในการแก้ไขที่สอดคล้องและเหมาะสม สามารถสร้างความสมดุลระหว่างข้าราชการรุ่นใหม่/รุ่นเก่าให้มีสัดส่วนที่สอดคล้องเกื้อหนุนกัน เพื่อความมีชีวิตชีวา (Vitalization) ในการทำงาน เนื่องจากข้าราชการรุ่นใหม่จะมีความรู้และแนวคิดใหม่ๆ มีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยี ตลอดจนมีความคล่องตัว กระฉับกระเฉงในการทำงาน เมื่อผสมผสานกับข้าราชการรุ่นเก่าที่มีประสบการณ์ในการทำงาน จะส่งผลให้การทำงานของกรมสรรพสามิตในภาพรวมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงมีกลวิธีการทำงาน (Redesign Work Process) ในการกำหนดโครงสร้างอายุ/จำนวนบุคลากร เพื่อใช้ในการวางแผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต อันเป็นแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคต

Abstract

Title:

Field: Social – Psychology

Name: Siriporn Thananunsakul **Course NDC Class:** 60

The Excise Department is facing a crisis in the manpower structure. It is found that its officials' average age is 48 years old. There are 1,581 officials who are over 50 years old or 49.75% of all officials (3,178 persons). This is an indication that in the next 10 years (fiscal years B.E. 2560-2569), there will be 185 officials, who are among the important workforce such as senior directors, experts, and division directors, gradually entering the retirement age.

From the age structure crisis, workforce planning is important and necessary in order to cope with the reducing number of workforce under aging society circumstances. There is a decline in the number of young officials (less than 30 years old) entering the Department. The less experienced officials (31-50 years old) are moving up towards the executive positions while the relatively more experienced ones are gradually retired.

Consequently, we need to prepare for a change in workforce structure by adapting our HR strategy to the changing environment, which is very important in order to alleviate the problems that will arise in the future.

As mentioned above, there is a need to study the problems and prepare for the changing workforce structure, including finding the appropriate and right solutions and measures so as to maintain a balanced ratio between new and old officials for a supportive and vitalizing workplace.

Since the new generations have knowledge, new ideas, technology skills, and are energetic and active, whereas the senior ones are relatively more experienced. This will result in more effectiveness at work and they can jointly contribute to the organization's success. Furthermore, it would help redesigning work process to determine age and workforce structure for HR planning in order to respond to a change in officials' age structure. It also serves as a guideline to problem prevention and solving appropriate for the current and future situations.

คำนำ

รายงานวิจัย “การบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐเพื่อนำกรมสรรพสามิตก้าวพ้นวิกฤต การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างอายุข้าราชการพลเรือนสามัญ” จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา วิเคราะห์สถานการณ์ด้านกำลังคนและภาวะการถดถอยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุในบริบทสากลที่เชื่อมโยง สัมพันธ์กับรูปแบบการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐของไทยในระดับมหภาค รวมถึงปัญหาสถานภาพ กำลังคนของกรมสรรพสามิตระดับจุลภาค เพื่อนำไปใช้ประกอบการกำหนดนโยบาย มาตรการ และ แนวทางการบริหารจัดการและพัฒนาข้าราชการ พร้อมทั้งจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ ๓-๕ ปี รองรับ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการพลเรือนสามัญของกรมสรรพสามิต ทั้งนี้ ในช่วงการดำเนินงาน ได้จัดให้มีการระดมความคิดและรวบรวมข้อมูลจากภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของข้าราชการ จึงทำให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ในการจัดทำ แผนปฏิบัติการฯ ซึ่งมีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ อาทิ การพิจารณาสภาพปัจจุบันและแนวโน้ม โครงสร้างอายุ การวิเคราะห์โครงสร้างการใช้กำลังคน/ผลกระทบต่อการบริหารราชการ การกำหนด แนวทางรองรับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุ เป็นต้น ผสมรวมกับข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ จากผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่สละเวลาอันมีค่ามาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และให้คำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางจัดทำแผนฯ ซึ่งช่วยให้ได้กรอบแนวคิดและทิศทางที่ชัดเจนจนสามารถ จัดทำเอกสารฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และสามารถนำไปใช้เป็นกลยุทธ์การบริหารกำลังคนของ กรมสรรพสามิต เพื่อรองรับภาวะข้าราชการสูงวัยในศตวรรษที่ ๒๑ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพต่อไป

(นางสิริพร ธนนันทสกุล)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๐

ผู้ทำการวิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง-จ
สารบัญตาราง	ฉ-ช
สารบัญแผนภาพ	ฌ-ฎ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๗
ขอบเขตของการวิจัย	๗
กรอบแนวคิดของการวิจัย	๘
วิธีดำเนินการวิจัย	๘
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	๙
คำจำกัดความ	๑๐
บทที่ ๒ แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๑๒
สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงกำลังคนผู้สูงอายุในระดับ	๑๒
ประชาคมนานาชาติ	
แนวทางดำเนินการเพื่อรองรับปัญหาการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุ	๒๑
กรณีศึกษาจากต่างประเทศ	
สังคมสูงอายุกับความท้าทายใหม่ของประเทศไทย	๒๗
นโยบายและแนวทางดำเนินการเพื่อรองรับปัญหาภาวะประชากรสูงวัยของไทย	๓๒
สรุป	๓๖
บทที่ ๓ รูปแบบการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ และสถานการณ์กำลังคนของ	๓๘
กรมสรรพสามิต	
รูปแบบการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ	๓๘
สถานการณ์กำลังคนของกรมสรรพสามิต	๗๐
สรุป	๘๖
บทที่ ๔ แนวทางการพัฒนาข้าราชการ และแผนปฏิบัติการระยะ ๓-๕ ปี เพื่อรองรับ	๘๙
การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต	
การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาข้าราชการที่เหมาะสมต่อการรองรับ	๑๑๙
ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างอายุข้าราชการ	
การวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ ๓-๕ ปี	๑๒๗

สรุป	๑๒๗
บทที่ ๕ สรุปและข้อเสนอแนะ	๑๒๙
สรุปและอภิปรายผลการศึกษา	๑๒๙
ข้อเสนอแนะ	๑๓๕
บรรณานุกรม	๑๕๘
ภาคผนวก	๑๕๙
ผนวก ก แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุ ข้าราชการของกรมสรรพสามิต	๑๖๐
ผนวก ข แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร	๒๐๑
ผนวก ค แบบประเมินความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ	๒๐๓
ประวัติย่อผู้วิจัย	๒๐๗

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๑ - ๑	แสดงการเปรียบเทียบระยะเวลาการเคลื่อนตัวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุรายประเทศ	๒
๒ - ๑	แสดงสัดส่วนประชากรผู้สูงอายุในอาเซียนระหว่างปี ๒๕๕๘-๒๕๙๓	๑๗
๒ - ๒	แสดงอัตราการเจริญพันธุ์ในอาเซียนระหว่างปี ๒๕๑๘-๒๕๕๘	๑๗
๒ - ๓	อัตราการพึ่งพิงของประชากรในกลุ่มประเทศอาเซียนปี ๒๕๒๓-๒๕๙๓	๑๘
๒ - ๔	อัตราการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงานของประชากรอายุ ๖๕ ปีขึ้นไปปี ๒๕๓๓-๒๕๗๓	๒๐
๒ - ๕	แสดงแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุในต่างประเทศ	๒๑
๒ - ๖	โครงสร้างประชากรของประเทศไทยระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๙๓ - ๒๕๕๓	๒๙
๒ - ๗	คาดประมาณโครงสร้างประชากรของประเทศไทยระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๕๓-๒๕๙๓	๓๑
๓ - ๑	แสดงรายละเอียดการแบ่งตามกลุ่มบุคลากรในแต่ละระดับ (Division)	๔๔
๓ - ๒	แสดงหลักเกณฑ์และแนวทางการทดแทนอัตราว่างจากการเกษียณอายุของข้าราชการด้วยการจ้างงานรูปแบบอื่น	๖๔
๓ - ๓	แสดงกรอบอัตรากำลังในภาพรวม กรมสรรพสามิต (ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑)	๗๐
๓ - ๔	แสดงกรอบตำแหน่งข้าราชการ กรมสรรพสามิต จำแนกตามประเภทและระดับ (ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑)	๗๑
๓ - ๕	แสดงกรอบตำแหน่งข้าราชการ จำแนกตามประเภทตำแหน่ง (ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑)	๗๑
๓ - ๖	แสดงกรอบตำแหน่งข้าราชการของหน่วยงานในกรมสรรพสามิต จำแนกตามสายงาน ประเภท และระดับ (ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑)	๗๒
๓ - ๗	แสดงกรอบตำแหน่งข้าราชการ จำแนกตามประเภท สายงาน และระดับ (ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑)	๗๒

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
๓ - ๘	แสดงข้อมูลอายุของข้าราชการกรมสรรพสามิต ในช่วง ๑๐ ปีข้างหน้า	๗๔

๓ - ๙	แสดงอัตราเกษียณ ๑๐ ปีข้างหน้า ในตำแหน่งประเภทบริหาร และประเภทอำนวยการ (ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑)	๗๖
๓ - ๑๐	แสดงอัตราเกษียณ ๑๐ ปีข้างหน้า ในตำแหน่งประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป(ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑)	๗๗
๓ - ๑๑	แสดงจำนวนข้าราชการเกษียณอายุราชการ ปีงบประมาณ ๒๕๖๑-๒๕๖๕ จำแนกตามเพศ (ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑)	๗๙
๓ - ๑๒	แสดงจำนวนข้าราชการเกษียณอายุราชการ ปีงบประมาณ ๒๕๖๑-๒๕๖๕ จำแนกตามสายงาน (ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑)	๘๐
๓ - ๑๓	แสดงจำนวนข้าราชการเกษียณอายุราชการ ปีงบประมาณ ๒๕๖๖-๒๕๗๐ จำแนกตามเพศ (ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑)	๘๒
๓ - ๑๔	แสดงจำนวนข้าราชการเกษียณอายุราชการ ปีงบประมาณ ๒๕๖๖-๒๕๗๐ จำแนกตามสายงาน (ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑)	๘๓
๔ - ๑	แสดงภารกิจหลักและภารกิจรอง (งานสนับสนุน) ของกรมสรรพสามิต	๙๒
๔ - ๒	แสดงการจำแนกตำแหน่งในสายงานหลักและสายงานสนับสนุน	๙๖
๔ - ๓	แสดงตำแหน่ง/กำลังคนในหน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจหลัก	๙๖
๔ - ๔	แสดงตำแหน่ง/กำลังคนในหน่วยงานที่รับผิดชอบงานสนับสนุน	๑๐๔
๔ - ๕	แสดงการจัดกลุ่มสายงาน (Job Family) สำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการ	๑๐๘
๔ - ๖	แสดงการจัดกลุ่มสายงาน (Job Family) สำหรับตำแหน่งประเภททั่วไป	๑๐๙
๔ - ๗	แสดงโครงสร้างการใช้กำลังคนแยกตามตำแหน่งที่ตั้งทางภูมิรัฐศาสตร์	๑๐๙
๔ - ๘	แสดงโครงสร้างการใช้กำลังคนแยกตามประเภทข้าราชการ	๑๑๐
๔ - ๙	แสดงโครงสร้างการใช้กำลังคนแยกตามหน่วยงานหลัก/หน่วยงานสนับสนุน	๑๑๑
๔ - ๑๐	แสดงโครงสร้างการใช้กำลังคนแยกตามภารกิจและตำแหน่งงานหลัก	๑๑๓
๔ - ๑๑	แสดงกำลังคนจำแนกตามตำแหน่งงานหลัก (ภารกิจหลัก)	๑๑๔
๔ - ๑๒	แสดงกำลังคนจำแนกตามตำแหน่งสนับสนุน (งานสนับสนุน)	๑๑๕

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
๔ - ๑๓	แสดงผลการประเมินความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ: วิเคราะห์ตำแหน่งที่ได้รับผลกระทบ	๑๑๘
๔ - ๑๔	แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเปรียบเทียบขององค์ประกอบ ๓ ปัจจัย	๑๒๕
๔ - ๑๕	แสดงตำแหน่งที่มีผลกระทบต่อการบริหารราชการเชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์/มาตรการที่ใช้สำหรับจัดทำแผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการกรมสรรพสามิต	๑๒๖

๕ - ๑	แสดงกรอบอัตรากำลังประเภทลูกจ้างชั่วคราว ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔-๒๕๖๑ (ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑)	๑๔๐
๕ - ๒	แสดงกรอบมาตรการการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีสมรรถนะสูง	๑๕๐

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
๑ - ๑	แสดงกรอบความคิดของการวิจัย	๘
๒ - ๑	แสดงปิรามิดของประชากรโลก แสดงโครงสร้างของประชากรโลก ในช่วงปี ๒๕๙๓-๒๖๔๓	๑๓
๒ - ๒	แสดงอายุกลางประชากรโลก ปี ๒๕๙๓-๒๖๔๓ (ค.ศ. ๑๙๕๐-๒๑๐๐)	๑๔
๒ - ๓	แสดงสัดส่วนประชากรสูงอายุต่อประชากรทั้งหมด (แบ่งตามระดับการพัฒนา)	๑๕
๒ - ๔	แสดงสัดส่วนประชากรสูงอายุต่อประชากรทั้งหมด (แบ่งตามภูมิภาค)	๑๕
๒ - ๕	แสดงปิรามิดโครงสร้างประชากรของประเทศไทย ในช่วงปี ๒๕๐๓-๒๖๗๓	๒๗
๒ - ๖	แสดงการคาดประมาณประชากรของไทย ช่วงปี ๒๕๕๓-๒๕๘๓	๒๘
๓ - ๑	แสดงแนวทางการบริหารจัดการอัตรากำลังข้าราชการ	๕๕
๓ - ๒	แสดงการจัดสรรอัตราร่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการ (การเกลี่ยอัตรากำลัง)	๕๖
๓ - ๓	แสดงหลักเกณฑ์การจัดสรรอัตราร่างจากผลการเกษียณอายุของ ข้าราชการพลเรือนสามัญ	๕๗
๓ - ๔	แสดงเงื่อนไขการพิจารณาการจัดสรรอัตราร่างจากผลการเกษียณอายุ ของข้าราชการพลเรือนสามัญ	๕๘
๓ - ๕	แสดงแนวทางการเกลี่ยอัตรากำลังกรณีเกลี่ยอัตราร่างจากผล การเกษียณอายุคืบส่วนราชการเดิมทั้งหมดหรือบางส่วน	๕๙
๓ - ๖	แสดงแนวทางการเกลี่ยอัตรากำลังกรณีการเกลี่ยอัตราร่างจากผล การเกษียณอายุจากส่วนราชการหนึ่งไปยังอีกส่วนราชการหนึ่ง	๖๐
๓ - ๗	แสดงภาพรวมของมาตรการการบริหารและพัฒนาอัตรากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๕๗-๒๕๖๑)	๖๓

สารบัญแผนภาพ (ต่อ)

แผนภาพที่		หน้า
๓ - ๘	แสดงการเปลี่ยนแปลงไปของโครงสร้างอายุข้าราชการกรมสรรพสามิต	๗๕

ญ

๓ - ๙	<p>ปีงบประมาณ ๒๕๖๐-๒๕๖๙ (ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑)</p> <p>แสดงจำนวนข้าราชการเกษียณอายุช่วง ๑๐ ปี แบ่งตามระดับตำแหน่ง (ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑)</p>	๗๕
๓ - ๑๐	<p>แสดงการเปลี่ยนแปลงของกรอบอัตรากำลัง กรณีไม่ได้จัดสรรคืน จาก อ.ก.พ.กระทรวงการคลัง (ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑)</p>	๗๗
๓ - ๑๑	<p>แสดงกรอบอัตรากำลังทั้งหมดของกรมสรรพสามิต (ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑)</p>	๗๘
๓ - ๑๒	<p>แสดงจำนวนข้าราชการเกษียณอายุราชการ ๕ ปีข้างหน้า (ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑)</p>	๗๘
๓ - ๑๓	<p>แสดงจำนวนข้าราชการเกษียณอายุราชการ ปีงบประมาณ ๒๕๖๐-๒๕๖๔ จำแนกตามเพศ</p>	๗๙
๓ - ๑๔	<p>แสดงจำนวนข้าราชการเกษียณอายุราชการ ๕ ปี ระยะที่ ๒ (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)</p>	๘๑
๓ - ๑๕	<p>แสดงจำนวนข้าราชการเกษียณอายุราชการ ปีงบประมาณ ๒๕๖๖-๒๕๗๐ จำแนกตามเพศ</p>	๘๒
๓ - ๑๖	<p>แสดงจำนวนข้าราชการเกษียณอายุราชการ ระยะที่ ๓ (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๑-๒๕๗๕) (ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑)</p>	๘๔
๓ - ๑๗	<p>แสดงจำนวนข้าราชการเกษียณอายุราชการ ระยะที่ ๔ (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๖-๒๕๘๐) (ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑)</p>	๘๕
๓ - ๑๘	<p>แสดงจำนวนข้าราชการเกษียณอายุราชการ ๒๐ ปีข้างหน้า (ปี พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๘๐) (ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑)</p>	๘๕
๔ - ๑	<p>แสดงแบบร่างมาตรการรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ กรมสรรพสามิต</p>	๙๐
๔ - ๒	<p>แสดงการกระจายตัวของกำลังคนแยกตามตำแหน่งที่ตั้งทางภูมิรัฐศาสตร์</p>	๑๑๐

สารบัญแนภาพ (ต่อ)

แนภาพที่		หน้า
๔ - ๓	แสดงสัดส่วนการใช้กำลังคนจำแนกตามประเภทข้าราชการ	๑๑๑
๔ - ๔	แสดงสัดส่วนการใช้กำลังคนจำแนกตามหน่วยงานหลัก/หน่วยงานสนับสนุน	๑๑๒
๔ - ๕	แสดงสัดส่วนการใช้กำลังคนแยกตามภารกิจและตำแหน่งงานหลัก	๑๑๔
๕ - ๑	แสดงตัวแบบองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กร	๑๔๕
๕ - ๒	แสดงการพัฒนาตัวแบบ (Model) Competency & KM	๑๔๖

บทที่ ๑

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

หากจินตนาการถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก (Global Megatrends) ในศตวรรษที่ ๒๑ ที่จะหมุนไปพร้อมกับกระแสความเป็นเมืองขนาดใหญ่ (Urbanization) และวิถีชีวิตในยุคดิจิทัล (Digital Lifestyle) อันเกิดจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและระบบปฏิบัติการอัจฉริยะ อาทิ ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence), Robotics, Cloud Computing, 3D Printing, Internet of Things, Blockchain, Bitcoin, Biotech เป็นต้น หรือในทางผันกลับอาจเป็นโลกดิสโทเปีย (Dystopia) ที่มนุษย์ต้องต่อสู้ดิ้นรนกับภาวะขาดแคลนทรัพยากรในยุคหลังสังคมล่มสลาย จนไม่ทันได้สังเกตว่าสิ่งที่กำลังรออยู่ในอีก ๓๒ ปีข้างหน้าก็คือ คลื่นประชากรของผู้สูงอายุที่เพิ่มขึ้นเป็น ๒ เท่า หรือคิดเป็น ๒ พันล้านคนของประชากรโลกทั้งหมด และนั่นหมายถึงในปี ๒๕๙๓ หรือ ค.ศ. ๒๐๕๐ โลกจะกลายเป็นสังคมแห่งคนสูงอายุ โดยสมบูรณด้วยสัดส่วนของผู้สูงอายุมากถึง ๑ ใน ๕ ของประชากร ซึ่งองค์การสหประชาชาติ (United Nations: UN) ได้ให้นิยาม “ผู้สูงอายุ” (Older Person) ว่า ประชากรทั้งเพศชายและหญิงที่มีอายุมากกว่า ๖๐ ปีขึ้นไป และได้แบ่งระดับการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ เป็น ๓ ระดับ ได้แก่

๑) ระดับการก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) หมายถึง สังคมหรือประเทศที่มีประชากรอายุ ๖๐ ปีขึ้นไป มากกว่าร้อยละ ๑๐ ของประชากรทั้งประเทศหรือมีประชากรอายุตั้งแต่ ๖๕ ปี มากกว่าร้อยละ ๗ ของประชากรทั้งประเทศ แสดงว่าประเทศนั้นกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ

๒) ระดับสังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ (Aged Society) หมายถึง สังคมหรือประเทศที่มีประชากรอายุ ๖๐ ปีขึ้นไป มากกว่าร้อยละ ๒๐ ของประชากรทั้งประเทศ หรือมีประชากรอายุตั้งแต่ ๖๕ ปี มากกว่าร้อยละ ๑๔ ของประชากรทั้งประเทศ แสดงว่าประเทศนั้นเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์

๓) ระดับสังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มที่ (Super-aged Society) หมายถึง สังคมหรือประเทศที่มีประชากรอายุ ๖๕ ปีขึ้นไปมากกว่าร้อยละ ๒๐ ของประชากรทั้งประเทศ แสดงว่าประเทศนั้นเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มที่

องค์การสหประชาชาติคาดการณ์ว่า ในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๔๔-๒๖๔๓ จะเป็นศตวรรษแห่งผู้สูงอายุ โลกกำลังก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุโดยแต่ละประเทศจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุแตกต่างกันไปตาม

สภาพแวดล้อมของแต่ละประเทศ อาทิ ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ระดับการศึกษา การพัฒนาทางด้านการแพทย์และโภชนาการที่ทำให้อายุเฉลี่ยของประชากรเพิ่มขึ้น ความรุนแรงของปัญหาการไม่ยอมแต่งงานหรือการแต่งงานช้า ระดับความสำเร็จของการวางแผนครอบครัว อัตราการตายและอัตราการเกิดลดลง เป็นต้น ดังตัวอย่างการก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุตามนิยามของสหประชาชาติซึ่งปรากฏในตารางที่ ๑ - ๑

ตารางที่ ๑ - ๑ แสดงการเปรียบเทียบระยะเวลาการเคลื่อนตัวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุรายประเทศ

ประเทศ	ปีที่ประชากรอายุมากกว่า ๖๕ ปีขึ้นไป			ระยะเวลาการเปลี่ยนระดับของสังคมผู้สูงอายุ	
	๗%	๑๔%	๒๐%	๗% -> ๑๔%	๑๔% -> ๒๐%
เกาหลีใต้	๒๕๔๓	๒๕๖๑	๒๕๖๙	๑๘	๘
สหรัฐอเมริกา	๒๔๘๕	๒๕๕๖	๒๕๗๑	๗๑	๑๕
เยอรมัน	๒๔๗๕	๒๕๑๕	๒๕๕๕	๔๐	๔๐
ญี่ปุ่น	๒๕๑๓	๒๕๓๗	๒๕๔๙	๒๔	๑๒
สหราชอาณาจักร	๒๔๗๒	๒๕๑๙	๒๕๖๔	๔๗	๔๕
ฝรั่งเศส	๒๔๐๗	๒๕๒๒	๒๕๖๓	๑๑๕	๔๑
อิตาลี	๒๔๗๐	๒๕๓๑	๒๕๕๐	๖๑	๑๙
สวีเดน	๒๔๓๐	๒๕๑๕	๒๕๕๕	๘๕	๔๐

ที่มา : ปรับปรุงจาก <http://www.stou.ac.th/stouonline/lom/data/sec/Lom12/05-01.html>

จากตารางแสดงให้เห็นว่า ประเทศญี่ปุ่นจะเป็นประเทศที่เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มที่เร็วกว่าประเทศอื่นๆ ตามมาด้วยประเทศอิตาลี เยอรมัน และสวีเดน

สำหรับสถานการณ์ก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของประเทศไทย จากรายงานตามติดเศรษฐกิจไทยเดือนมิถุนายน ๒๕๕๙: สังคมสูงวัยและเศรษฐกิจ ของธนาคารโลกระบุว่า ประชากรสูงวัยของไทยเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และเมื่อสัดส่วนประชากรวัยทำงานลดลงจะส่งผลกระทบต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจ กล่าวคือ ในปี พ.ศ. ๒๕๕๙ ประชากรของไทยร้อยละ ๑๑ หรือ ประมาณ ๗,๕๐๐,๐๐๐ คน มีอายุ ๖๕ ปีหรือมากกว่านั้น เมื่อเทียบกับปี พ.ศ. ๒๕๓๘ ซึ่งมีสัดส่วนประชากรวัยเดียวกันนี้เพียงร้อยละ ๕ และในปี พ.ศ. ๒๕๘๓ คาดการณ์ว่า จะมีประชากรไทยที่อายุตั้งแต่ ๖๕ ปีขึ้นไปถึง ๑๗ ล้านคน ซึ่งมากกว่า ๑ ใน ๔ ของประชากรทั้งประเทศเช่นเดียวกับจีน ทั้งนี้ไทยจะมีสัดส่วนประชากรสูงวัยอยู่ในอันดับ ๒ ของอาเซียนซึ่งมากกว่าประเทศกำลังพัฒนาอื่นๆ ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงและแปซิฟิกเป็นรองเพียงประเทศสิงคโปร์เท่านั้น แต่ถ้าเปรียบเทียบทั้งเอเชียไทยยังอยู่อันดับ ๔ รองจากประเทศญี่ปุ่นซึ่งสูงสุดที่ได้ก้าวเข้าสู่ระดับสังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มที่ (Super-aged Society) โดยมีดัชนีชี้วัดเกี่ยวกับผู้สูงอายุทั่วโลก (Global Age Watch Index)¹ ปัจจุบันจะอยู่ที่ประมาณ ๒๕๐ ซึ่งแปลว่าญี่ปุ่นมีประชากรสูงวัยมากเป็น ๒.๕ เท่าของ

¹ Global Age Watch Index คือ ตัวชี้วัดคุณภาพความเป็นอยู่ของผู้สูงอายุภายใต้มาตรวัดหลัก 4 ด้าน ๑๓ ประการ อาทิ ความมั่นคงของรายได้ คุณภาพด้านสุขภาพกายใจ การจ้างงาน/การศึกษา ความปลอดภัยทางสังคม/สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม จัดทำโดยสถาบันวิจัย Helpage International มีเป้าหมายเพื่อเป็นข้อมูลและตัวชี้วัดที่สะท้อนให้รัฐบาลเห็นถึงผล

ประชากรวัยเด็ก (อายุต่ำกว่า ๑๕ ปี) ปัจจัยหลักที่ทำให้ไทยเกิดสังคมสูงวัยก็คือ อัตราการเกิดที่ลดลงอย่างรวดเร็ว จากร้อยละ ๖.๑ ในปี พ.ศ. ๒๕๐๘ เหลือเพียงร้อยละ ๑.๕ ในปี พ.ศ. ๒๕๕๘ อันเป็นผลมาจาก รายได้ที่เพิ่มขึ้นและระดับการศึกษาที่สูงขึ้น รวมถึงความสำเร็จของโครงการวางแผนครอบครัวแห่งชาติ ที่ได้ดำเนินการเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๑๓ ประชากรวัยทำงานคาดว่าจะลดลงร้อยละ ๑๑ โดยจะลดลงจากจำนวน ๔๘ ล้านคน ในปี พ.ศ. ๒๕๕๙ เหลือ ๔๐.๕ ล้านคนในปี พ.ศ. ๒๕๘๓ การลดลงของประชากรวัยทำงานของไทย นับว่าสูงที่สุดเมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงและแปซิฟิกซึ่งรวมประเทศจีน ด้วยการปรับเปลี่ยนด้านประชากรของไทยทำให้เกิดความท้าทายและโอกาสใหม่ๆ ด้านตลาดแรงงาน เรื่องที่สำคัญเป็นลำดับต้นคือ การลดผลกระทบจากการที่ประชากรวัยทำงานลดลงและการเพิ่มผลิตภาพใน กำลังแรงงานที่กำลังลดจำนวนลง ค่าใช้จ่ายเรื่องบำนาญ การดูแลสุขภาพ และระบบการดูแลสุขภาพสูงวัยในระยะยาวจะทำให้เกิดภาวะด้านการเงินในอนาคต ขณะเดียวกันมูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทยคาดการณ์ว่า ประเทศไทยจะเป็นสังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์ในปี พ.ศ. ๒๕๖๔ และจะเป็นสังคมสูงอายุระดับสุดยอดในปี พ.ศ. ๒๕๗๘ ซึ่งเร็วมากเพราะใช้เวลาเพียง ๓ ทศวรรษเท่านั้น อย่างไรก็ตามเมื่อประเทศไทยเข้าสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุย่อมส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบสำคัญใน ๒ ด้าน คือ

๑) ด้านเศรษฐกิจ สังคมผู้สูงอายุส่งผลกระทบต่อด้านการผลิตจะส่งผลกระทบต่อ ปัจจัยแรงงาน เนื่องจากการเกษียณอายุของพนักงานหรือลูกจ้างทำให้แรงงานของภาคการผลิตลดลงและทำให้อัตราค่าจ้างแรงงานเพิ่มสูงขึ้น เพราะเมื่อแรงงานมีน้อยลงแต่ความต้องการแรงงานมีมากขึ้น ค่าจ้างแรงงานก็สูงขึ้นไปด้วยตามหลักอุปสงค์และอุปทาน (Demand & Supply) กรณีดังกล่าวหากภาคการผลิตไม่สามารถหาแรงงานมาทดแทนแรงงานที่เกษียณอายุไปได้ย่อมไม่สามารถดำเนินการผลิตได้อย่างต่อเนื่องหรืออาจดำเนินกิจการต่อได้เลย ด้านการลงทุนและการออม โดยการเพิ่มขึ้นของสัดส่วนประชากรผู้สูงอายุต่อประชากรทั้งประเทศย่อมส่งผลให้การลงทุนลดน้อยลง เพราะรายได้หลักของผู้สูงวัยที่จะนำไปลงทุนลดลงหลังจากผู้สูงอายุออกจากงานด้วยเหตุสูงอายุ ประกอบกับค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพของผู้สูงอายุเพิ่มมากขึ้น ผู้สูงวัยจึงต้องการลดความเสี่ยงโดยการไม่นำเงินที่เหลือจากการใช้จ่ายไปลงทุน ในด้านการออม เมื่อผู้สูงอายุออกจากงานและขาดรายได้หลักจากการทำงาน เงินที่ผู้สูงอายุจะนำไปออมย่อมลดลงตามไปด้วย ด้านการผลิตหรือรายได้ประชาชาติ เมื่อประชากรผู้สูงอายุเพิ่มมากขึ้นและรายได้ของผู้สูงวัยลดลงเพราะขาดรายได้หลักจากการทำงาน ผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (Gross National Products) ย่อมลดลงตามไปด้วย ซึ่งการลดลงดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าคุณภาพความเป็นอยู่ของประชากรโดยรวมของประเทศไทยตกต่ำลง ด้านการคลัง เมื่อประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุจะส่งผลให้รายได้หลักจากภาษีของรัฐบาลย่อมลดลง เนื่องจากผู้สูงอายุออกจากงานและขาดรายได้หลักจากการจ้างงานเงินได้ที่นำมาเสียภาษีของผู้สูงอายุลดลง นอกจากรายได้ของรัฐบาลจะลดลงแล้ว รายจ่ายทางด้านสาธารณสุขก็มีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นตามปริมาณผู้สูงอายุที่เพิ่มขึ้น หากรัฐบาลมีงบประมาณไม่เพียงพอในการบริหารประเทศ การดำเนินการตามนโยบายต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างสาธารณูปโภคที่จำเป็นต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและการลงทุน การจัดให้มีบริการทางด้านสาธารณสุข การกระตุ้นเศรษฐกิจให้มีเสถียรภาพ ฯลฯ ย่อมได้รับผลกระทบไม่มากนักน้อยบางนโยบายไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง บางนโยบายไม่สามารถเริ่มดำเนินการได้เลย ซึ่งจะ ทำให้คุณภาพชีวิตของประชากรในประเทศไทยตกต่ำลง

ของการดำเนินนโยบายสำหรับผู้สูงอายุและส่งเสริมให้คนกลุ่มดังกล่าวมีความอยู่ดีกินดีเช่นเดียวกับคนในช่วงอายุอื่นๆ

๒) ด้านสังคม สังคมผู้สูงอายุมีแนวโน้มที่จะนำไปสู่ปัญหาผู้สูงอายุถูกทอดทิ้ง เพราะการเพิ่มขึ้นของภาวะพึ่งพิงเมื่อประชากรผู้สูงอายุมีจำนวนมากขึ้น โดยที่ประเทศไทยไม่ได้มีนโยบายทางเศรษฐกิจ ออกมารองรับการเปลี่ยนผ่านของโครงสร้างประชากรเพื่อเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ผู้สูงอายุ จึงต้องพึ่งพิงประชากรวัยทำงานและเมื่อประชากรวัยทำงานต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายมากขึ้นหรือทำงานมากขึ้นทำให้ไม่มีเวลาดูแลผู้สูงอายุ ด้วยเหตุดังกล่าวจึงมีแนวโน้มที่จะพาผู้สูงอายุไปอยู่สถานสงเคราะห์คนชราหรือในกรณีที่เลวร้ายที่สุดผู้สูงอายุมีแนวโน้มที่จะถูกทอดทิ้งมากยิ่งขึ้น ปัญหาทางด้านสภาพจิตใจของผู้สูงอายุ เมื่อผู้สูงอายุหยุดทำงานเนื่องจากการเกษียณอายุ กิจกรรมทางสังคมกับเพื่อนร่วมงานของผู้สูงอายุย่อมลดลง ประกอบกับลูกหลานของผู้สูงอายุไม่ค่อยมีเวลาให้กับผู้สูงอายุเนื่องจากแต่ละคนต่างมีภาระหน้าที่ของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นการทำงาน การศึกษาเล่าเรียน การเข้าสังคม ฯลฯ ด้วยเหตุดังกล่าวผู้สูงอายุย่อมมีโอกาสที่จะเป็นโรคซึมเศร้าและปัญหาสุขภาพทางด้านสภาพจิตใจ รวมถึงปัญหาทางด้านสุขภาพกายของผู้สูงอายุจากการที่ผู้สูงอายุต้องตรากตรำทำงานมาเป็นเวลานานจนเข้าวัยเกษียณอายุ ร่างกายย่อมเสื่อมโทรมลงตามกาลเวลา ในรายที่ทุ่มเทเวลาเกือบทั้งชีวิตไปกับการทำงานจนไม่มีเวลาดูแลสุขภาพและร่างกายก็เสื่อมโทรมมาก

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่า การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างของประชากรในการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุถือเป็นประเด็นสำคัญที่ไม่ควรเพิกเฉย เนื่องจากมีผลกระทบอย่างกว้างขวางต่อประเทศ ทั้งในระดับมหภาค ได้แก่ ผลต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ รายได้ต่อหัวของประชากร การออมและการลงทุน งบประมาณของรัฐบาล การจ้างงานและผลิตภาพของแรงงาน และระดับจุลภาค ได้แก่ ผลต่อตลาดผลิตภัณฑ์และบริการด้านต่างๆ โดยเฉพาะด้านการเงินและด้านสุขภาพ ดังนั้น การเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงเป็นเรื่องเร่งด่วนสำคัญที่ต้องการการวางแผนอย่างเป็นระบบและเริ่มดำเนินการล่วงหน้า เนื่องจากมาตรการต่างๆ หลายประการล้วนแล้วแต่ต้องใช้เวลาในการดำเนินการกว่าจะเห็นผลอย่างเป็นรูปธรรม แต่กระนั้นก็ตามปัญหาสังคมผู้สูงอายุของประเทศไทยก็ได้เกิดขึ้นในลักษณะทั่วไปเท่านั้น ความรุนแรงดังกล่าวยังขยายตัวเข้ามาสู่องค์กรภาครัฐด้วย จากการสำรวจของสำนักงาน ก.พ. พบว่า ราชการพลเรือนของไทยกำลังประสบความท้าทายในการเข้าสู่สังคมสูงอายุ กล่าวคือ สภาพโครงสร้างอายุของข้าราชการมีอายุเฉลี่ยสูงขึ้น การเกษียณอายุราชการของข้าราชการกลุ่ม Generation Baby Boomers ก่อให้เกิดสภาวะการขาดแคลนกำลังคนในบางสายงานในปัจจุบัน และอาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการบริหารองค์กรและการส่งมอบผลผลิตในการปฏิบัติภารกิจของภาครัฐทั้งระบบในอนาคต จากรายงานการศึกษาโครงสร้างอายุของข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งจัดทำโดยสำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. พบว่า สัดส่วนระหว่างข้าราชการพลเรือนสามัญใน Generation Baby Boomers : Generation X : Generation Y คือ ๒:๗:๑ และในอีก ๑๐ ปีข้างหน้า ข้าราชการกลุ่ม Generation Baby Boomers จะเกษียณอายุทั้งหมด โดยมีสัดส่วนร้อยละของข้าราชการพลเรือนที่เกษียณอายุ อันดับแรกคือผู้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการร้อยละ ๕๔.๖๗ รองลงมาอันดับสอง คือ ผู้ดำรงตำแหน่งประเภททั่วไปร้อยละ ๒๗.๕๐ และอันดับสุดท้ายคือ ผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการและบริหารร้อยละ ๗.๘๓ ดังนั้น ในการเตรียมการรับมือกับปัญหาท้าทายดังกล่าวเมื่อพิจารณาจากบทบาทภารกิจ ถึงแม้ผู้ดำรงตำแหน่งทั้ง ๒ ประเภทแรกจะมีสัดส่วนการเกษียณอายุรวมกันแล้วถึงร้อยละ ๘๒.๑๗ ของข้าราชการที่จะเกษียณอายุทั้งหมดในปี ๒๕๖๕ แต่ไม่น่าจะเป็นปัญหามากนัก เนื่องจากข้าราชการพลเรือนสามัญในตำแหน่งประเภททั่วไปและวิชาการเป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ถึงแม้จะเกษียณอายุออกไปเป็นจำนวนมาก ก็ยังสามารถที่จะสรรหาบุคลากรมาทดแทนได้ แต่ที่เป็นปัญหาขึ้นวิกฤติคือ การเกษียณอายุของข้าราชการ

ที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการและประเภทบริหารที่ถึงแม้จะมีสัดส่วนการเกษียณอายุเพียงร้อยละ ๗.๘๓ แต่เนื่องจากเป็นตำแหน่งที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารงาน เงิน และคนในองค์กร อีกทั้งเป็นตำแหน่งที่ต้องอาศัยประสบการณ์ ความรู้ความสามารถและความเข้าใจในบทบาทภารกิจของส่วนราชการเป็นอย่างดี ที่สำคัญคือ พร้อมใจกันหายไปจากระบบราชการในอีก ๑๐ ปีข้างหน้า ทั้งหมดที่ว่าวิกฤตินั้น เนื่องจากการจะสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่ทัดเทียมกัน เพื่อมาทดแทน ทำได้ยากโดยเฉพาะเมื่อผ่านยุคข้าราชการ Generation X ไปแล้ว ซึ่งความยากประการแรกคือ จำนวนข้าราชการ Generation Y ในปัจจุบันมีเพียงร้อยละ ๑๐ ซึ่งไม่เพียงพอที่จะนำมาทดแทนข้าราชการที่เกษียณอายุในอนาคตได้ และความยากประการที่สองคือ หากจะเลือกใช้วิธีเร่งบรรจุข้าราชการใหม่ทดแทนให้เพียงพอก็อาจจะมีความเสี่ยงในประเด็นความเชี่ยวชาญ การสั่งสมประสบการณ์ และความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงานในบางสายงานที่ต้องอาศัยระยะเวลาในการสั่งสมความรู้ความชำนาญ ในการปฏิบัติภารกิจเฉพาะด้าน ดังนั้น ในขณะนี้ภาครัฐจึงไม่มีทางเลือกอื่นนอกจากต้องเร่งรัดพัฒนาและบริหารกำลังคนภาครัฐให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจที่อยู่ในปัจจุบันและเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับปัญหาผลกระทบต่อไปในอนาคต ตลอดจนส่งเสริมให้มีการจัดเตรียมแผนกำลังคนเพื่อดำรงตำแหน่งทดแทนข้าราชการในกลุ่มที่จะเกษียณอายุราชการออก อันเป็นการแก้ปัญหาที่จะก่อให้เกิดภาวะ Generation Gap อีกทั้งยังต้องมีการส่งเสริมพัฒนาทักษะและศักยภาพของกำลังคนภาครัฐเพื่อหล่อหลอมคนรุ่นใหม่ไม่ให้เกิดภาวะที่เรียกว่า “ไม่อ่อนโตเร็ว” ซึ่งทำให้คนเติบโตก้าวหน้าโดยที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ไม่มากเพียงพอ รวมถึงการสร้างข้าราชการให้มีแนวคิด วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ส่งเสริมสร้างสมรรถนะต่างๆ ที่มากกว่าแค่การรับผิดชอบการทำงานประจำวัน

เอกชนด้วยกับกรมสรรพสามิต ซึ่งเป็นส่วนราชการในสังกัดกระทรวงการคลังได้รับการสถาปนาขึ้น เมื่อวันที่ ๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๓๔ ปัจจุบันกรมฯ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการเก็บภาษีตามพระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. ๒๕๖๐ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บภาษีสรรพสามิต ตลอดจนดำเนินการตรวจสอบ ป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดตามกฎหมายว่าด้วยภาษีสรรพสามิต โดยมีสินค้าและบริการที่จัดเก็บภาษี ได้แก่ น้ำมันและผลิตภัณฑ์น้ำมัน รถยนต์ เครื่องไฟฟ้า ได้แก่ เครื่องปรับอากาศ และโคมระย้าที่ทำหรือได้จากแก้วเลดคริสตัลหรือคริสตัลอื่นๆ เครื่องดื่ม อาทิ น้ำอัดลม เครื่องดื่มชูกำลังและเกลือแร่ น้ำผลไม้และน้ำพืชผัก เครื่องดื่มชนิดผง เครื่องดื่มชนิดเข้มข้น รวมถึงเครื่องดื่มที่หวานตามธรรมชาติไม่ว่าจะเติมน้ำตาลหรือสารทำให้หวานอื่นๆ หรือไม่ก็ตาม เป็นต้น โดยได้ปรับหลักการจัดเก็บขึ้นใหม่ด้วยการคิดอัตราภาษีตามระดับความหวานหรือปริมาณน้ำตาลในลักษณะ Serving Size คือ วัดค่าน้ำตาลตามหน่วยบริโภค หรือ “ภาษีความหวาน” อันเป็นมาตรการแก้ไขปัญหาพฤติกรรมคนไทยให้หันมาลดการบริโภครสหวานเพื่อสุขภาพที่ดีขึ้น น้ำหอมและหัวน้ำหอม เรือยอชต์และเรือที่ใช้เพื่อความสำราญ แก้วเลดคริสตัลและแก้วคริสตัลอื่นๆ พรมและสิ่งทอปูพื้นที่ทำด้วยขนสัตว์ รถจักรยานยนต์ แบตเตอรี่ หินอ่อน และหินแกรนิต สารทำลายชั้นบรรยากาศและโอโซน กิจกรรมเสี่ยงโชค ได้แก่ สนามแข่งม้า กิจกรรมที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ได้แก่ สนามกอล์ฟ กิจกรรมบันเทิงหรือหย่อนใจ ได้แก่ ไนท์คลับ และดิส์โก้ สถานอาบน้ำหรืออบตัวและนวด กิจกรรมที่ได้รับอนุญาตหรือสัมปทานจากรัฐ ได้แก่ กิจกรรมโทรคมนาคม สุรา ยาสูบ และไฟ จากภารกิจข้างต้น กรมสรรพสามิตจะต้องจัดเก็บภาษีเพื่อส่งเป็นรายได้ให้แก่รัฐนำไปใช้ในการพัฒนาประเทศ โดยในแต่ละปี รัฐจะกำหนดเป้าหมายให้จัดเก็บภาษีเพิ่มมากขึ้น ด้วยเหตุนี้เพื่อให้สามารถสนองตอบนโยบายของรัฐ

ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่การที่จะสามารถขับเคลื่อนกรมสรรพสามิตให้บรรลุตรงตามเป้าประสงค์ได้นั้น นอกจากจะมีระบบบริการจัดเก็บภาษีที่ดีแล้ว ยังจะต้องมีทรัพยากรบุคคลที่ทรงความรู้ (Knowledge Worker) ความสามารถ มีทักษะในการทำงานเป็นคนดีมีคุณธรรม และเป็นบุคคลที่มีศักยภาพสูงต่อการพัฒนาตนเอง (Lifelong Learning) ซึ่งกรมฯ ตระหนักอยู่เสมอว่าทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพย์สิน (Human Assets) ที่มีค่าและมีบทบาทสำคัญยิ่งที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลอย่างสูงสุดต่อการบริหารจัดการจัดเก็บภาษี แต่จากการสำรวจข้อมูลเมื่อวันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑ กลับพบปัญหาที่มีนัยสำคัญต่อการดำรงอยู่อย่างยั่งยืนขององค์กรประการหนึ่งก็คือ กรมสรรพสามิตกำลังเป็นส่วนราชการหนึ่งที่มีโครงสร้างอายุข้าราชการพลเรือนสามัญอยู่ในภาวะวิกฤต โดยพบว่า อายุเฉลี่ยของข้าราชการเท่ากับ ๔๘ ปี อีกทั้งยังมีข้าราชการที่มีอายุ ๕๐ ปีขึ้นไป จำนวน ๑,๕๘๑ คน หรือคิดเป็นร้อยละ ๔๙.๓๕ ของข้าราชการทั้งหมด (๓,๑๗๘ คน) จึงเป็นสัญญาณชี้บ่งได้อย่างชัดเจนว่า ในช่วงระยะ ๑๐ ปีข้างหน้า (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๙) จะมีข้าราชการที่เป็นกำลังสำคัญของกรมในระดับของผู้อำนวยการระดับสูง ผู้เชี่ยวชาญ และผู้อำนวยการส่วน เกษียณอายุเป็นจำนวน ๑๘๕ คน จากวิกฤตโครงสร้างอายุดังกล่าวทำให้กรมฯ ได้เล็งเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการเตรียมการรองรับการสูญเสียกำลังคนภายใต้สถานการณ์ที่องค์กรกำลังเคลื่อนตัวเข้าสู่สังคมสูงวัย (Aging Society) กล่าวคือ มีข้าราชการรุ่นใหม่ (อายุน้อยกว่า ๓๐ ปี) เข้าสู่กรมสรรพสามิตลดลง ข้าราชการกลุ่มสั่งสมประสบการณ์ (อายุ ๓๑-๕๐ปี) กำลังที่ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งประเภทบริหาร ในส่วนข้าราชการกลุ่มถ่ายทอดประสบการณ์ (อายุ ๕๑-๖๐ ปี) ก็เริ่มทยอยเกษียณอายุราชการ ดังนั้น การเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างข้าราชการกรมสรรพสามิตที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยการปรับเปลี่ยนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน จึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะสามารถช่วยบรรเทาปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคต

จากปัญหาดังกล่าวมาแล้วข้างต้นกรมสรรพสามิตได้เล็งเห็นความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องศึกษาให้ทราบถึงสภาพปัญหาเพื่อเตรียมรองรับการสูญเสียกำลังคนที่จะเกิดขึ้น พร้อมกับหาแนวทางและมาตรการต่างๆ ในการแก้ไขที่สอดคล้องและเหมาะสม สามารถสร้างความสมดุลระหว่างข้าราชการรุ่นใหม่/รุ่นเก่าให้มีสัดส่วนที่สอดคล้องเกื้อหนุนกัน เพื่อความมีชีวิตชีวา (Vitalization) ในการทำงาน เนื่องจากข้าราชการรุ่นใหม่จะมีความรู้และแนวคิดใหม่ๆ มีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยี ตลอดจนมีความคล่องตัว กระฉับกระเฉงในการทำงาน เมื่อผสมผสานกับข้าราชการรุ่นเก่าที่มีประสบการณ์ทำงานจะส่งผลให้การทำงานของกรมสรรพสามิตในภาพรวมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงมีกลวิธีการทำงาน (Redesign Work Process) ในการกำหนดโครงสร้างอายุ/จำนวนบุคลากร เพื่อใช้สำหรับการวางแผนทดแทนกำลังคนอันเป็นแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ทั้งปัจจุบันและอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์ด้านกำลังคนและภาวะการถดถอยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุในบริบทสากล
๒. เพื่อวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างอายุข้าราชการ และปัญหาสถานการณ์กำลังคนของกรมสรรพสามิต

๓. เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาข้าราชการของกรมสรรพสามิต และแผนปฏิบัติการระยะ ๓-๕ ปี รองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการพลเรือนสามัญของกรมสรรพสามิต

ขอบเขตของการวิจัย

๑. ขอบเขตด้านประชากร

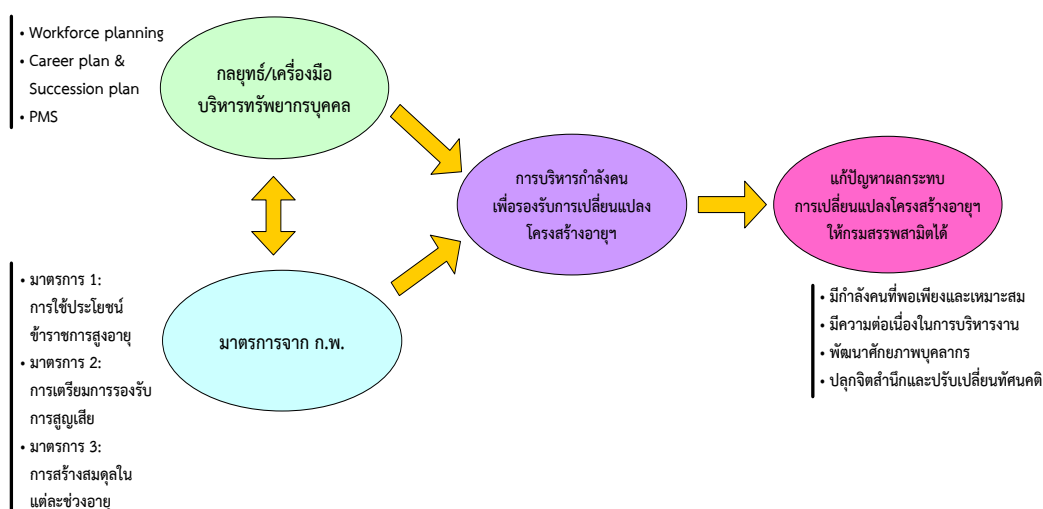
ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารของกรมสรรพสามิต และ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้อำนวยการส่วน นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องจากทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

๒. ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยนี้จะทำการศึกษาวิเคราะห์ความท้าทาย ทิศทางและแนวโน้มการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (Trends) คุณสมบัติหรือขีดความสามารถหรือสมรรถนะของข้าราชการในอนาคต กฎหมายและมาตรการการบริหารกำลังคน สถานะข้าราชการของกรมสรรพสามิตในปัจจุบัน ปัญหาการบริหารจัดการกำลังคนภายใต้บริบทของมาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๕๗-๒๕๖๑) ตามที่คณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) และการกำหนดมาตรการบริหารจัดการกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของบุคลากรในอีก ๓-๕ ปีข้างหน้า

กรอบแนวคิดของการวิจัย

แผนภาพที่ ๑ - ๑ แสดงกรอบความคิดของการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

การจัดทำเอกสารฉบับนี้ใช้หลักการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลในมิติต่างๆ เพื่อให้เข้าใจในตัวมาตรการและบริบทอื่นอย่างรอบด้าน (Holistic) โดยค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถจำแนกรูปแบบของการศึกษาออกได้ ดังนี้

๑. เก็บข้อมูลทุติยภูมิ โดยการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร (Documentary Research) และรวบรวมข้อมูลจาก

๑) เอกสารทางวิชาการ เพื่อเป็นการกำหนดกรอบในการศึกษา โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒) เอกสารทางราชการ อันประกอบด้วย

- ข้อมูลทางด้านกฎหมาย ได้แก่ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ และที่แก้ไขเพิ่มเติม มติคณะรัฐมนตรี กฎ ก.พ. หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี หนังสือสำนักงาน ก.พ. และระเบียบข้อบังคับต่างๆ

- ข้อมูลด้านบุคคลจากสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ข้อมูลการวิเคราะห์อัตรากำลัง ข้อมูลการประเมินสมรรถนะโดยการนำระบบ Competency-Base Management มาใช้

- ข้อมูลยุทธศาสตร์กระทรวงการคลังตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๗๙) ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรกระทรวงการคลัง กลยุทธ์ ๓.๑ การพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม

- ข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ มาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๕๗-๒๕๖๑) เป็นต้น

๓) เอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น วารสาร เอกสารเพื่อประเมินคุณสมบัติและผลงาน ในตำแหน่งทางวิชาการ และงานวิจัยต่างๆ

๒. เก็บข้อมูลปฐมภูมิโดยใช้เครื่องมือ ได้แก่

๑) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) โดยใช้คำถามแบบปลายเปิดสัมภาษณ์ผู้บริหารของกรมสรรพสามิต และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒) การสนทนากลุ่ม (Focus Group) เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของข้าราชการ ผู้วิจัยคัดเลือกเจ้าหน้าที่ฯ เพื่อเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม ครั้งนี้เป็นการคัดเลือกจาก ผู้อำนวยการส่วน นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องจากทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน ๑๘ คน แบ่งกลุ่มสนทนาจำนวน ๓ กลุ่มๆ ละ ๖ คน เพื่อให้ได้คำตอบที่เพียงพอต่อประเด็นคำถาม

จากนั้นจึงนำข้อมูลทั้งหมดมาเรียบเรียงและขยายความในเชิงพรรณนา พร้อมทั้งนำเสนอ ข้อมูลและสาระที่สำคัญในรูปของตารางสถิติหรือแผนภาพ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเนื้อหา และประเด็นสำคัญที่ต้องการนำเสนอได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ได้ทราบถึงสถานการณ์ด้านกำลังคนและภาวะการณ์ถดถอยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุในบริบทสากล

๒. ได้ทราบถึงรูปแบบการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างอายุข้าราชการ และปัญหาสถานภาพกำลังคนของกรมสรรพสามิต

๓. นำผลที่ได้จากการศึกษาเสนอต่อกรมสรรพสามิต เพื่อนำไปกำหนดนโยบายหรือแนวทางการพัฒนาข้าราชการของกรมสรรพสามิต อีกทั้ง มีแผนปฏิบัติการรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ (ระยะ ๓-๕ ปี) เพื่อใช้สำหรับบริหารจัดการกำลังคนในสังกัดกรมสรรพสามิตต่อไป

คำจำกัดความ

การบริหารจัดการกำลังคน	หมายถึง	กระบวนการสร้างความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างทิศทางการบริหารงานของหน่วยงานกับกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรมีทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม มีความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับเงื่อนไขเวลา
การบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุ	หมายถึง	การบริหารจัดการกำลังคนเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรมีส่วนร่วมความสัมพันธ์ของประชากรแต่ละช่วงอายุ ในจำนวนและคุณภาพที่เหมาะสมกับการดำเนินภารกิจให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว
การวิเคราะห์แนวโน้ม (Time Series Analysis)	หมายถึง	การคาดการณ์ที่อาศัยข้อมูลในอดีตมาพิจารณาว่า ลักษณะการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลเมื่อเวลาเปลี่ยนไปมีลักษณะเป็นอย่างไร มีการเคลื่อนไหวมากน้อยเพียงใด โดยมีข้อสมมติว่าการเคลื่อนไหวของข้อมูลในอนาคตจะไม่แตกต่างกับในอดีต
การวิเคราะห์อุปสงค์กำลังคน (Demand Analysis)	หมายถึง	การค้นหาลักษณะอุปสงค์กำลังคนและพยากรณ์ (Forecast) เพื่อกำหนดกำลังคนที่ต้องการสำหรับการดำเนินการภารกิจของหน่วยงานในอนาคตข้างหน้าว่าจะต้องใช้คนจำนวนเท่าใด ประเภทใด ระดับชั้นใด และมีสมรรถนะอย่างไร โดยอาจจำแนกตามยุทธศาสตร์ต่างๆ หรือจำแนกตามหน่วยงาน
การวิเคราะห์อุปทานกำลังคน (Supply Analysis)	หมายถึง	การค้นหาสภาพหรือปัญหาเกี่ยวกับกำลังคนของหน่วยงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน ทั้งในเรื่อง จำนวน สมรรถนะ เพศ อายุ โครงสร้าง การสูญเสียกำลังคน เป็นต้น ซึ่งการวิเคราะห์จะทราบถึงภารกิจหรือหน่วยงานใดพบประเด็นปัญหา ภารกิจใดหน่วยงานใด หรือสายงานใดขาดแคลนหรือเกิน

การวิเคราะห์ส่วนต่างของกำลังคน (Gap Analysis)	หมายถึง	<p>ความจำเป็น</p> <p>การเปรียบเทียบระหว่างการวิเคราะห์อุปสงค์กำลังคนและอุปทานกำลังคน ซึ่งเปรียบเทียบจำนวนและขีดความรู้ความสามารถ ขนาดสมรรถนะในลักษณะตามภารกิจหรือโครงสร้างของหน่วยงาน</p>
ดัชนีการสูญเสียกำลังคน (Manpower Turnover Index)	หมายถึง	<p>การวิเคราะห์สภาพการสูญเสียกำลังคนในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยการคำนวณดัชนีการสูญเสียจะคิดเป็นร้อยละของจำนวนกำลังคนของหน่วยงานนั้นๆ ในช่วงเวลาเดียวกัน</p>
การวิเคราะห์โครงสร้างอายุของกำลังคน (Aging Analysis)	หมายถึง	<p>การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับอายุของบุคลากรของหน่วยงานโดยศึกษาอายุเฉลี่ย การกระจายของกำลังคนในช่วงอายุต่างๆ และแนวโน้มการสูญเสียกำลังคนจากการเกษียณอายุ เพื่อให้เห็นภาพรวมของกำลังคนในหน่วยงานว่ามีโครงสร้างอายุในลักษณะใด และลักษณะของการกระจายของกำลังคนตามช่วงอายุต่างๆ นั้นจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน ซึ่งการวิเคราะห์โครงสร้างอายุของกำลังคนจะทำให้เห็นสภาพกำลังคนทั้งหมดในภาพรวมของหน่วยงาน</p>

บทที่ ๒

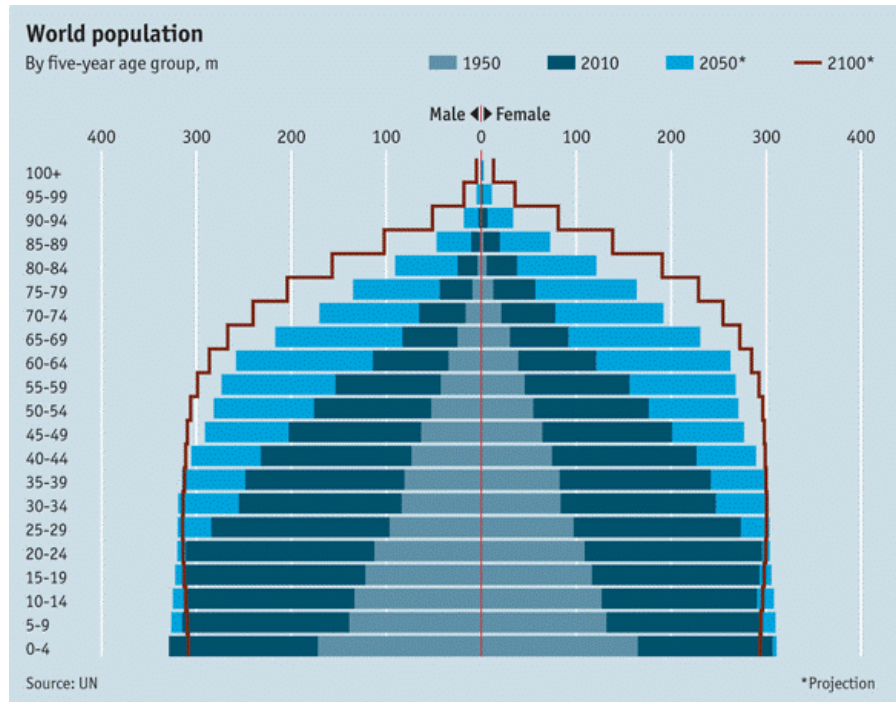
แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ผู้เสนองานวิจัยได้ศึกษาและทบทวนเอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบ กรอบแนวคิด และแนวทางการแก้ไขปัญหาเพื่อรองรับกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของประชากรและบุคลากรภาครัฐ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงกำลังคนผู้สูงอายุในระดับประชาคมนานาชาติ

การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างประชากรในหลายประเทศทั่วโลกกำลังก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) หรือสังคมที่มีประชากรอายุ ๖๕ ปีขึ้นไปมากกว่าร้อยละ ๗ ของจำนวนประชากรทั้งหมด และประชากรโลกจะกลายเป็นสังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ (Aged Society) ในอีก ๓ ทศวรรษข้างหน้า โดยจะมีประชากรอายุ ๖๕ ปีขึ้นไปมากกว่าร้อยละ ๑๔ ของประชากรทั้งหมด โดยคาดการณ์ว่า โลกกำลังก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุในศตวรรษแห่งผู้สูงอายุช่วงปี ๒๕๔๔-๒๖๔๓ ซึ่งแต่ละประเทศจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมของแต่ละประเทศ ทั้งนี้ ในสัดส่วนผู้สูงอายุที่มากขึ้นทั่วโลกจะมาจากประเทศพัฒนาแล้วและประเทศกำลังพัฒนา สังเกตได้ว่าประเทศที่พัฒนาแล้วหรือประเทศที่มีความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ เช่น ในแถบทวีปอเมริกา ยุโรป (อิตาลี เยอรมัน สวีเดน) และในเอเชียอย่าง ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ สิงคโปร์ ซึ่งมีการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีและการแพทย์ ทำให้รัฐบาลสามารถพัฒนาทางด้านสาธารณสุขและโรงพยาบาล ได้อย่างทั่วถึง มีระบบสวัสดิการทางสังคมที่ดี ส่งผลให้ประชาชนมีมาตรฐานชีวิตที่ดีกว่าประเทศด้อยพัฒนา จึงทำให้ประเทศที่พัฒนาแล้วมีอายุขัยเฉลี่ยของประชากรสูงมากกว่าภูมิภาคอื่นๆ กล่าวคือ มีอายุขัยเฉลี่ยระหว่าง ๗๗.๒-๘๑.๕ ปี ส่งผลให้มีโอกาสเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุได้เร็วกว่าประเทศกำลังพัฒนา อย่างเช่นประเทศในแถบแอฟริกา ซึ่งถือว่าส่วนใหญ่เป็นประเทศด้อยพัฒนาที่มีอายุขัยเฉลี่ยของประชากรเพียง ๔๑.๕-๕๐.๗ ปี เท่านั้น เนื่องจากมีความเจริญทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การพัฒนาทางการแพทย์ จึงทำให้มียารักษาโรคที่ทันสมัย มีโภชนาการทางด้านอาหาร อนามัยสาธารณสุขที่ดี ประชากรจึงมีอายุยืนมากขึ้น อัตราการตายลดลง ในขณะที่อัตราการเกิดก็น้อยลง ทำให้ประชากรมีอายุยืนยาวจนทำให้โลกเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ อันจะเห็นได้จากปิรามิดของประชากรโลก โครงสร้างของประชากรโลกเปลี่ยนไปในช่วงของผู้สูงอายุขยายมากขึ้น ตั้งแต่ ปี ๒๕๕๓ ดังปรากฏตามแผนภาพที่ ๒ - ๑

แผนภาพที่ ๒ - ๑ แสดงปิรามิดของประชากรโลก แสดงโครงสร้างของประชากรโลกในช่วงปี ๒๕๙๓-๒๖๔๓

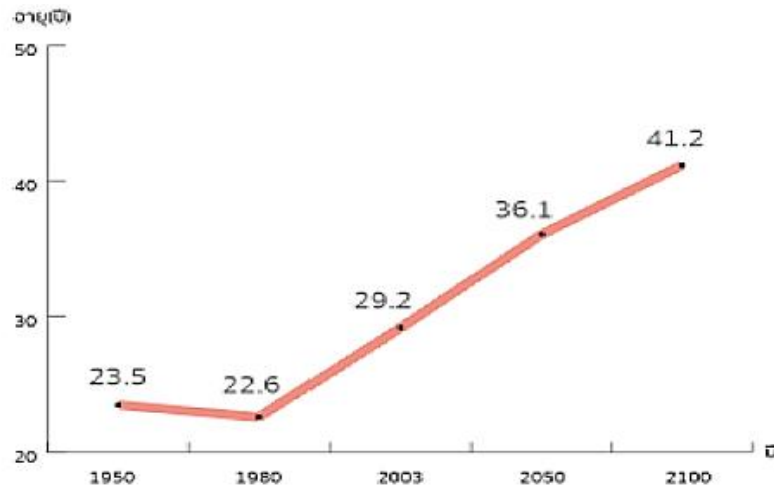


ที่มา http://images.flatworldknowledge.com/barkan/barkan-fig12_002.jpg

๑. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรในระดับโลก

จากรายงาน World Population Prospect: The 2012 Revision (United Nations, 2013) องค์การสหประชาชาติ (United Nations: UN) ระบุว่าในปี ๒๕๕๖ ทั่วโลกมีผู้สูงอายุที่อายุ ๖๐ ปีขึ้นไป ถึงกว่า ๘๔๑ ล้านคน คิดเป็นร้อยละ ๑๒ ของประชากรโลกทั้งหมด นอกจากนี้ยังคาดการณ์ว่าในปี ๒๕๙๓ จำนวนผู้สูงอายุทั่วโลกจะเพิ่มขึ้นมากกว่า ๒ เท่าจากระดับในปัจจุบัน ส่งผลให้จำนวนผู้สูงอายุทั่วโลกเพิ่มขึ้นเป็น ๒ พันล้านคน คิดเป็นร้อยละ ๒๑ ของประชากรโลกทั้งหมด และในอีก ๕๐ ปีข้างหน้า คือ ในปี ๒๖๔๓ จะมีผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นทั่วโลกอีกกว่า ๑ พันล้านคน ทำให้ในปี ๒๖๔๓ ทั่วโลกจะมีผู้สูงอายุประมาณ ๓ พันล้านคน ส่งผลให้สัดส่วนของประชากรผู้สูงอายุสูงขึ้นไปเป็นเกือบร้อยละ ๓๐ ของประชากรโลก นอกจากจำนวนผู้สูงอายุที่มีแนวโน้มเพิ่มจำนวนขึ้นอย่างมากแล้ว หากพิจารณาอายุกลาง (Median age) ของประชากรโลก ซึ่งหมายถึงอายุของคนที่อยู่ตรงกลาง เมื่อนำประชากรทั้งโลกมาเรียงลำดับอายุจากมากที่สุดถึงน้อยที่สุดจะเห็นว่า อายุกลางของประชากรโลกมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ข้อมูลจากรายงานของ United Nations (2013) ระบุว่า ในปี ๒๕๙๓ อายุกลางของประชากรโลกอยู่ที่ ๒๓.๕ ปี และเพิ่มขึ้นเป็น ๒๙.๖ ปี ในปี ๒๕๕๘ และเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เป็น ๓๖.๑ ปี และ ๔๑.๒ ปี ในปี ๒๕๙๓ และปี ๒๖๔๓ ตามลำดับ

แผนภาพที่ ๒ - ๒ แสดงอายุกลางประชากรโลก ปี ๒๕๙๓-๒๖๔๓ (ค.ศ. ๑๙๕๐-๒๑๐๐)

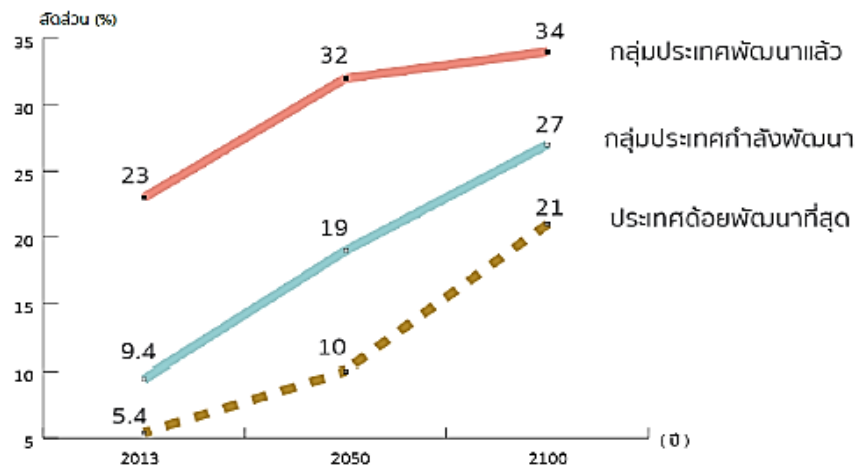


ที่มา World Population Prospect: The 2012 Revision (United Nations, 2013)

อย่างไรก็ตามการกลายเป็นสังคมผู้สูงอายุไม่ใช่เรื่องใหม่สำหรับกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว² เนื่องจากได้ก้าวเข้าสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์ไปเรียบร้อยแล้ว จากรายงานของ United Nations (2013) ให้ข้อมูลว่าในปี ๒๕๕๖ กลุ่มประเทศพัฒนาแล้วมีสัดส่วนของผู้สูงอายุในสังคมสูงถึงร้อยละ ๒๓ ของประชากรทั้งหมด และภายในปี ๒๕๙๓ สัดส่วนของประชากรสูงอายุในประเทศพัฒนาแล้วจะเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ ๓๒ ซึ่งจะทำให้กลุ่มประเทศพัฒนาแล้วกลายเป็นสังคมสูงอายุระดับสุดยอด เนื่องจากมีประชากรอายุตั้งแต่ ๖๐ ปีขึ้นไปมากกว่าร้อยละ ๓๐ ของประชากรทั้งหมด ในกรณีของกลุ่มประเทศกำลังพัฒนา แม้ว่าปัจจุบันกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาจะยังไม่ก้าวเข้าสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุ เนื่องจากมีประชากรสูงอายุไม่ถึงร้อยละ ๑๐ ของประชากรทั้งหมด แต่จำนวนผู้สูงอายุในกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาเหล่านี้กำลังเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งคาดการณ์ว่าในปี ๒๕๙๓ สัดส่วนประชากรสูงอายุในประเทศกำลังพัฒนาจะเพิ่มขึ้นสูงกว่าร้อยละ ๑๙ และในปี ๒๖๔๓ สัดส่วนนี้จะเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ ๒๗ ทำให้กลุ่มประเทศกำลังพัฒนาเข้าใกล้การเป็นสังคมสูงอายุระดับสุดยอด และสถานการณ์ของกลุ่มประเทศด้อยพัฒนาก็ไม่แตกต่างกันมากนัก กล่าวคือ กลุ่มประเทศด้อยพัฒนาที่สุดจะกลายเป็นสังคมสูงอายุในปี ๒๕๙๓ และกลายเป็นสังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์ภายในปี ๒๖๔๓

แผนภาพที่ ๒ - ๓ แสดงสัดส่วนประชากรสูงอายุต่อประชากรทั้งหมด (แบ่งตามระดับการพัฒนา)

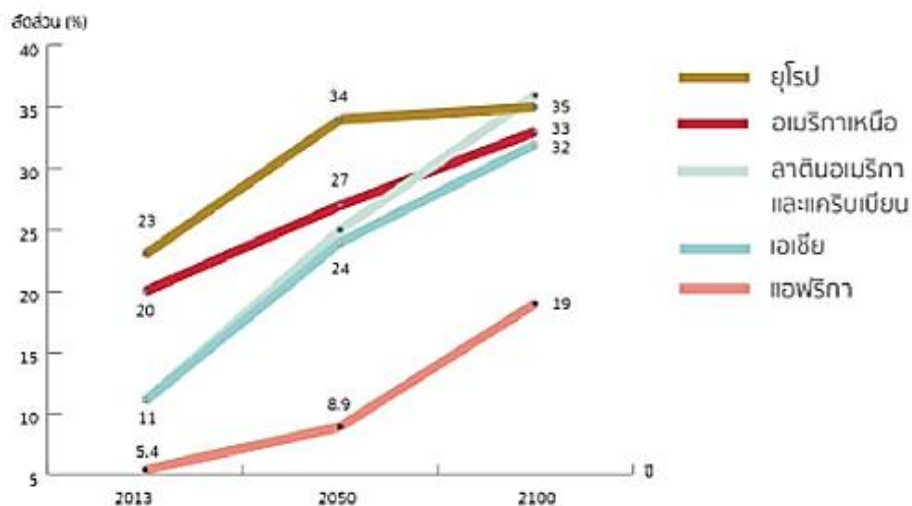
² จากรายงาน World Population Prospects: The 2012 Revision กลุ่มประเทศพัฒนาแล้วหมายถึง ทุกประเทศในทวีปยุโรป รวมทั้งอเมริกาเหนือ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และญี่ปุ่น กลุ่มประเทศกำลังพัฒนาหมายถึงรวมถึงทุกประเทศที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว และกลุ่มประเทศด้อยพัฒนาที่สุด ถือเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มประเทศกำลังพัฒนา ประกอบไปด้วย ๔๙ ประเทศ โดยอยู่ในทวีปแอฟริกา ๓๔ ประเทศ ทวีปเอเชีย ๙ ประเทศ ในเขตโอเชียเนีย ๕ ประเทศ และอีก ๑ ประเทศในเขตลาตินอเมริกาและแคริบเบียน



ที่มา World Population Prospect: The 2012 Revision (United Nations, 2013)

ในอีกมิติหนึ่งหากพิจารณาข้อมูลในระดับภูมิภาคจะพบได้ว่า ทวีปยุโรปและทวีปอเมริกาเหนือได้กลายเป็นสังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์ไปเรียบร้อยแล้วในปัจจุบัน เนื่องจากมีสัดส่วนของประชากรผู้สูงอายุเกินกว่าร้อยละ ๒๐ ส่วนภูมิภาคเอเชียและลาตินอเมริกา แม้ว่าปัจจุบันมีสัดส่วนของผู้สูงอายุในสังคมไม่มากนักคือ ประมาณร้อยละ ๑๑ ในปี ๒๕๕๖ แต่ภายในปี ๒๕๙๓ สัดส่วนผู้สูงอายุจะเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ ๒๔ และร้อยละ ๒๗ ในเอเชียและลาตินอเมริกาตามลำดับ และในปี ๒๖๔๓ ภูมิภาคเอเชียและลาตินอเมริกาจะสามารถไล่กวดทวีปยุโรปและทวีปอเมริกาเหนือได้ทัน จนกลายเป็นสังคมสูงอายุระดับสุดยอด

แผนภาพที่ ๒ - ๔ แสดงสัดส่วนประชากรสูงอายุต่อประชากรทั้งหมด (แบ่งตามภูมิภาค)



ที่มา World Population Prospect: The 2012 Revision (United Nations, 2013)

ข้อมูลจากรายงานของ United Nations (2013) ยังระบุอีกว่า โลกกำลังก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุในศตวรรษแห่งผู้สูงอายุช่วงปี ๒๕๕๖-๒๖๔๓ โดยแต่ละประเทศจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมของแต่ละประเทศ เช่น การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ การพัฒนาทางด้านการแพทย์ โภชนาการทางอาหาร โดยการก้าวเข้าสู่ระลอกแรกของสังคมผู้สูงอายุซึ่งส่วนใหญ่เป็นประเทศพัฒนาแล้วจะใช้เวลาค่อนข้างนาน

เช่น ฝรั่งเศสใช้เวลา ๑๑๕ ปี สวีเดน ๘๕ ปี ออสเตรเลีย ๗๓ ปี สหรัฐอเมริกา ๖๙ ปี เป็นต้น ทำให้มีเวลาปรับตัวและปรับโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคมเพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุอย่างเพียงพอ ขณะที่กลุ่มประเทศที่เป็นกลุ่มระลอกที่สองซึ่งส่วนใหญ่เป็นประเทศกำลังพัฒนากลับใช้เวลาสั้นกว่ามาก เช่น ซิลิใช้เวลา ๒๗ ปี จีน ๒๖ ปี ไทย ๒๒ ปี บราซิล ๒๑ ปี และสิงคโปร์ ๑๙ ปี เป็นต้น ทำให้มีเวลาเตรียมตัวน้อย นอกจากนี้ยังคาดการณ์ว่าในปี ๒๕๙๓ ทุกประเทศทั่วโลกจะมีสัดส่วนผู้สูงอายุที่มีอายุตั้งแต่ ๖๕ ปีขึ้นไปมากขึ้น โดยประเทศญี่ปุ่นมีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ ๓๖.๕ และสัดส่วนของโลกอยู่ที่ร้อยละ ๑๕.๖

๒. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรในประชาคมอาเซียน

สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้หรืออาเซียน (ASEAN) เป็นองค์การทางภูมิรัฐศาสตร์และเศรษฐกิจในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีประเทศสมาชิกทั้งหมด ๑๐ ประเทศ ได้แก่ กัมพูชา ไทย บรูไน เมียนมา ฟิลิปปินส์ มาเลเซีย ลาว เวียดนาม สิงคโปร์ และอินโดนีเซีย การรวมตัวกันของอาเซียนจะทำให้จำนวนประชากรของทั้ง ๑๐ ประเทศรวมกันอยู่ที่ ๖๒๕ ล้านคน โดยจะเติบโตเพิ่มจำนวนขึ้นเป็น ๗๘๕.๔ ล้านคนในปี ๒๕๙๓ แต่ทั้งนี้ โครงสร้างของประชากรในอาเซียนมีความแตกต่างสูงมากทั้งในด้านจำนวนประชากร โดยที่บรูไนมีจำนวนประชากรน้อยที่สุดเพียงสี่แสนคน ในขณะที่อินโดนีเซียมีจำนวนประชากรมากที่สุดที่ ๒๕๒.๘ ล้านคน คิดเป็นร้อยละ ๔๐ ของประชากรอาเซียน ในด้านการเปลี่ยนผ่านประชากรอาเซียนจากวัยเด็ก สู่วัยแรงงาน และวัยสูงอายุยังคงมีลักษณะผสมผสาน ไทยและสิงคโปร์เข้าสู่ภาวะประชากรสูงวัยแล้วมากกว่าร้อยละ ๑๐ ของประชากรอายุมากกว่า ๖๐ ปี โดยมีประชากรวัย ๑๐-๒๔ ปี เพียงร้อยละ ๒๐ ในขณะที่บางประเทศ เช่น ฟิลิปปินส์ ลาว กัมพูชา มากกว่าหนึ่งในสามของประชากรยังอยู่ในวัย ๑๐-๒๔ ปี จากรายงาน World Population Prospect: The 2015 Revision (United Nations, 2016) พบว่า ในปี ๒๕๕๘ ค่าเฉลี่ยของสัดส่วนประชากรผู้สูงอายุต่อประชากรทั้งหมดของสมาชิกกลุ่มประเทศอาเซียนอยู่ที่ ๑๐.๙% และมีการคาดการณ์ว่าจะเพิ่มขึ้นเป็น ๒๙.๔ % ภายในปี ๒๕๙๓ โดยการเพิ่มขึ้นดังกล่าวเป็นการเพิ่มขึ้นเกือบสามเท่าในช่วง ๓๕ ปี โดยหากพิจารณาค่าเฉลี่ยสามารถที่จะกล่าวได้ว่า ในปี ๒๕๕๘ กลุ่มประเทศอาเซียนได้เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุแล้ว อย่างไรก็ตามหากพิจารณาสถานการณ์รายประเทศจะพบว่า สัดส่วนประชากรผู้สูงอายุมีระดับความแตกต่างกันมาก โดยประเทศที่สามารถกล่าวได้ว่าได้เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ คือ ประเทศไทยและเวียดนาม อยู่ที่ระดับ ๑๗.๙% และ ๑๒.๓% ขณะที่สิงคโปร์ซึ่งอยู่ที่ระดับ ๒๐.๓% เป็นสังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์แล้ว (ตารางที่ ๒ - ๑)

ตารางที่ ๒ - ๑ แสดงสัดส่วนประชากรผู้สูงอายุในอาเซียนระหว่างปี ๒๕๕๘-๒๕๙๓

ประเทศ	๒๕๕๘			๒๕๙๓		
	๖๐+	๘๐+	รวม	๖๐+	๘๐+	รวม
บรูไน	๗.๖	๐.๗	๘.๓	๓๐.๙	๖.๒	๓๗.๑
กัมพูชา	๖.๘	๐.๕	๗.๓	๑๗.๖	๒.๖	๒๐.๒
อินโดนีเซีย	๘.๒	๐.๗	๘.๙	๑๙.๒	๒.๓	๒๑.๕
ลาว	๖	๐.๕	๖.๕	๑๔.๗	๑.๖	๑๖.๓
มาเลเซีย	๙.๒	๐.๘	๑๐.๐	๒๓.๖	๓.๖	๒๗.๒
เมียนมา	๘.๙	๐.๘	๙.๗	๑๘.๘	๒.๑	๒๐.๙

ฟิลิปปินส์	๗.๓	๐.๖	๗.๙	๑๔.๐	๑.๖	๑๕.๖
สิงคโปร์	๑๗.๙	๒.๔	๒๐.๓	๔๐.๔	๑๓.๘	๕๔.๒
ไทย	๑๕.๘	๒.๑	๑๗.๙	๓๗.๑	๙.๙	๔๗.๐
เวียดนาม	๑๐.๓	๒	๑๒.๓	๒๗.๙	๖.๒	๓๔.๑
ค่าเฉลี่ย (%)	๙.๘	๑.๑๑	๑๐.๙	๒๔.๔	๕.๐	๒๙.๔

ที่มา World Population Prospect: The 2015 Revision (United Nations, 2016)

ทั้งนี้ หากพิจารณาปัจจัยสำคัญที่ทำให้บางประเทศในอาเซียนประสบเหตุดังกล่าว อันได้แก่ อัตราการเจริญพันธุ์ ซึ่งนับจากจำนวนบุตรโดยเฉลี่ยต่อผู้หญิง ๑ คน ของกลุ่มประเทศอาเซียนระหว่างปี ๒๕๑๘-๒๕๕๘ พบว่า อัตราการเจริญพันธุ์มีค่าลดลงอย่างต่อเนื่องในทุกประเทศสมาชิก โดยเฉลี่ยจาก ๔.๖๙ คนในช่วงปี ๒๕๑๘-๒๕๒๓ เป็น ๒.๒๒ คนในช่วงปี ๒๕๕๓-๒๕๕๘ (ตารางที่ ๒ - ๒)

ตารางที่ ๒ - ๒ แสดงอัตราการเจริญพันธุ์ในอาเซียนระหว่างปี ๒๕๑๘-๒๕๕๘

ประเทศ	ช่วงเวลา (ปี)			
	๒๕๑๘-๒๕๒๓	๒๕๒๓-๒๕๓๘	๒๕๔๘-๒๕๕๓	๒๕๕๓-๒๕๕๘
บรูไน	๔.๗๑	๓.๒๘	๒.๐๐	๑.๙๐
กัมพูชา	๕.๔๒	๕.๑๓	๓.๐๘	๒.๗๐
อินโดนีเซีย	๔.๗๓	๒.๙	๒.๕๐	๒.๕๐
ลาว	๖.๑๕	๕.๘๘	๓.๕๐	๓.๑๐
มาเลเซีย	๓.๙๓	๓.๔๒	๒.๐๗	๑.๙๗
เมียนมา	๕.๒๑	๓.๒	๒.๕๕	๒.๒๕

ที่มา World Population Prospect: The 2015 Revision (United Nations, 2016)

ตารางที่ ๒ - ๒ แสดงอัตราการเจริญพันธุ์ในอาเซียนระหว่างปี ๒๕๑๘-๒๕๕๘ (ต่อ)

ประเทศ	ช่วงเวลา (ปี)			
	๒๕๑๘-๒๕๒๓	๒๕๒๓-๒๕๓๘	๒๕๔๘-๒๕๕๓	๒๕๕๓-๒๕๕๘
บรูไน	๔.๗๑	๓.๒๘	๒.๐๐	๑.๙๐
ฟิลิปปินส์	๕.๔๖	๔.๑๔	๓.๒๗	๓.๐๔
สิงคโปร์	๑.๘๔	๑.๗๓	๑.๒๖	๑.๒๓
ไทย	๓.๙๒	๑.๙๙	๑.๕๖	๑.๕๓
เวียดนาม	๕.๕	๓.๒๓	๑.๙๓	๑.๙๖
ค่าเฉลี่ย (%)	๔.๖๙	๓.๔๙	๒.๓๗	๒.๒๒

ที่มา World Population Prospect: The 2015 Revision (United Nations, 2016)

ซึ่งเป็นการลดลงที่มากกว่าครึ่งหนึ่งของทุกประเทศ ไม่เว้นแม้แต่ประเทศลาวซึ่งเป็นประเทศที่มีสัดส่วนผู้สูงอายุที่ต่ำที่สุดในอาเซียน จากอัตราการลดลงดังกล่าวในช่วงระยะเวลากว่า ๔๐ ปี ประกอบกับการเพิ่มขึ้นของประชากรผู้สูงอายุอย่างต่อเนื่องทำให้มีการถกเถียงกันมากในประเด็นที่

ประเทศในกลุ่มอาเซียนจะเข้าสู่ภาวะการขาดแคลนแรงงาน อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากประชากรสูงอายุเพิ่มขึ้น ในขณะที่สัดส่วนคนวัยทำงานลดลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรเช่นนี้ส่งผลให้อัตราการพึ่งพิงวัยสูงอายุในอาเซียนสูงขึ้น หมายความว่าผู้ที่อยู่ในวัยแรงงานต้องรับภาระเลี้ยงดูผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น และพบว่าช่วงปี ๒๕๒๓-๒๕๙๓ ทุกประเทศมีอัตราการพึ่งพิงวัยสูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ขณะที่อัตราการพึ่งพิงวัยเด็กลดลงอย่างต่อเนื่องเช่นกัน โดยเฉพาะประเทศสิงคโปร์มีอัตราการพึ่งพิงวัยสูงอายุสูงสุด ในปี ๒๕๕๘ อัตราการพึ่งพิงวัยสูงอายุอยู่ที่ ๑๖.๐๕ และคาดการณ์ว่าในปี ๒๕๗๓ อัตราการพึ่งพิงฯ เพิ่มสูงขึ้นเท่ากับ ๓๖.๔๘ และจะเพิ่มขึ้น ถึง ๖๑.๖๑ ในปี ๒๕๙๓ (ตารางที่ ๒ - ๓)

ตารางที่ ๒ - ๓ อัตราการพึ่งพิงของประชากรในกลุ่มประเทศอาเซียน ปี ๒๕๒๓-๒๕๙๓

ประเทศ		อัตราการพึ่งพิงของประชากร			
		พ.ศ. ๒๕๒๓	พ.ศ. ๒๕๕๘	พ.ศ. ๒๕๗๓	พ.ศ. ๒๕๙๓
กัมพูชา	เด็ก	๗๓.๐๙	๔๙.๑๖	๔๑.๕๑	๓๓.๑๕
	ผู้สูงอายุ	๔.๘๒	๖.๔๑	๑๐.๔๔	๑๙.๖๑
	รวม	๗๗.๙๑	๕๕.๕๗	๕๑.๙๕	๕๒.๗๖
ไทย	เด็ก	๖๙.๔๑	๒๔.๖๖	๒๐.๙๘	๒๒.๑๘
	ผู้สูงอายุ	๖.๕๙	๑๔.๕๘	๒๙.๒๒	๕๒.๕๔
	รวม	๗๖.๐๐	๓๙.๒๔	๕๐.๒๐	๗๔.๗๒

ที่มา Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat
ตารางที่ ๒ - ๓ อัตราการพึ่งพิงของประชากรในกลุ่มประเทศอาเซียน ปี ๒๕๒๓-๒๕๙๓ (ต่อ)

ประเทศ		อัตราการพึ่งพิงของประชากร			
		พ.ศ. ๒๕๒๓	พ.ศ. ๒๕๕๘	พ.ศ. ๒๕๗๓	พ.ศ. ๒๕๙๓
บรูไน	เด็ก	๖๕.๘๙	๓๑.๘๙	๒๖.๕๗	๒๔.๓๗
	ผู้สูงอายุ	๔.๙๑	๖.๑๐	๑๖.๑๗	๓๙.๓๗
	รวม	๗๐.๘๐	๓๗.๙๙	๔๒.๗๔	๖๓.๗๔
เมียนมา	เด็ก	๗๔.๖๖	๔๑.๐๗	๓๑.๘๙	๒๗.๗๒
	ผู้สูงอายุ	๗.๐๑	๗.๙๙	๑๒.๕๒	๑๙.๖๒
	รวม	๘๑.๖๗	๔๙.๐๖	๔๔.๔๑	๔๗.๓๔
ฟิลิปปินส์	เด็ก	๘๐.๓๒	๕๐.๓๓	๔๓.๕๗	๓๕.๕๙
	ผู้สูงอายุ	๕.๙๙	๗.๒๒	๑๐.๒๘	๑๔.๕๐
	รวม	๘๖.๓๑	๕๗.๕๕	๕๓.๘๕	๕๐.๐๙
มาเลเซีย	เด็ก	๖๗.๙๑	๓๕.๑๙	๓๑.๖๒	๒๕.๔๔
	ผู้สูงอายุ	๖.๒๓	๘.๔๑	๑๔.๕๒	๒๕.๓๓
	รวม	๗๔.๑๔	๔๓.๖๐	๔๖.๑๔	๕๐.๗๗
ลาว	เด็ก	๘๕.๑๘	๕๖.๖๑	๔๔.๓๗	๓๑.๓๗
	ผู้สูงอายุ	๖.๗๐	๖.๒๐	๘.๐๗	๑๓.๙๐
	รวม	๙๑.๘๘	๖๒.๘๑	๕๒.๔๔	๔๕.๒๗
เวียดนาม	เด็ก	๗๕.๙๔	๓๒.๙๑	๒๙.๙๐	๒๗.๙๒
	ผู้สูงอายุ	๙.๙๑	๙.๖๑	๑๘.๓๑	๓๔.๑๐

	รวม	๘๕.๘๕	๔๒.๕๒	๔๘.๒๑	๖๒.๐๒
สิงคโปร์	เด็ก	๓๙.๖๕	๒๑.๓๖	๑๙.๘๖	๒๐.๐๓
	ผู้สูงอายุ	๖.๙๒	๑๖.๐๕	๓๖.๔๘	๖๑.๖๑
	รวม	๔๖.๕๗	๓๗.๔๑	๕๖.๓๔	๘๑.๖๔
อินโดนีเซีย	เด็ก	๗๔.๒๔	๔๑.๒๕	๓๔.๕๒	๓๐.๓๓
	ผู้สูงอายุ	๖.๔๘	๗.๗๑	๑๒.๓๘	๒๑.๒๘
	รวม	๘๐.๗๒	๔๘.๙๖	๔๖.๙๐	๕๑.๖๑

ที่มา Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat

สถานการณ์ดังกล่าวทำให้ผู้ที่อยู่ในวัยแรงงานต้องรับภาระเลี้ยงดูผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นในส่วนผู้สูงอายุที่ไม่มีลูกหลานให้พึ่งพิงหรือมีรายได้ไม่เพียงพอ จำเป็นต้องพึ่งพาตนเองและหารายได้เพื่อเลี้ยงชีพจะเห็นได้ว่าการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงานของประชากรอายุ ๖๕ ปีขึ้นไป ในช่วงปี ๒๕๓๓-๒๕๗๓ ประเทศส่วนใหญ่ในอาเซียนจะมีส่วนร่วมในกำลังแรงงานเพิ่มมากขึ้น และสัดส่วนเพศชายจะสูงกว่าเพศหญิงยกเว้นประเทศบรูไนและฟิลิปปินส์ ที่คาดการณ์ว่าการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงานลดลง แต่ยังคงมีสัดส่วนเพศชายสูงกว่าเพศหญิง

ตารางที่ ๒ - ๔ อัตราการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงานของประชากรอายุ ๖๕ ปีขึ้นไป ปี ๒๕๓๓-๒๕๗๓

ประเทศ		อัตราการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงานของประชากรอายุ ๖๕ ปี ขึ้นไป (ร้อยละ)			
		พ.ศ. ๒๕๓๓	พ.ศ. ๒๕๔๓	พ.ศ. ๒๕๕๘	พ.ศ. ๒๕๗๓
กัมพูชา	ชาย	๔๕.๐	๔๖.๐	๖๔.๘	๕๕.๐
	หญิง	๒๑.๐	๒๒.๔	๔๔.๓	๔๑.๐
	รวม	๓๐.๓	๓๒.๕	๕๒.๗	๔๖.๖
ไทย	ชาย	๓๙.๘	๓๔.๓	๓๘.๔	๓๘.๗
	หญิง	๒๑.๖	๑๓.๔	๑๙.๗	๒๑.๗
	รวม	๒๙.๘	๒๒.๙	๒๘.๐	๒๙.๒
บรูไน	ชาย	๓๔.๒	๑๔.๓	๑๔.๔	๑๕.๘
	หญิง	๓.๕	๒.๒	๓.๘	๕.๕
	รวม	๑๙.๕	๘.๑	๙.๐	๑๐.๖
เมียนมา	ชาย	๔๑.๘	๔๑.๗	๔๑.๕	๔๑.๓
	หญิง	๒๖.๐	๒๖.๑	๒๖.๒	๒๖.๓
	รวม	๓๒.๘	๓๒.๙	๓๒.๘	๓๒.๗
ฟิลิปปินส์	ชาย	๕๙.๓	๕๕.๗	๔๗.๔	๔๕.๗
	หญิง	๒๗.๒	๒๘.๙	๒๘.๑	๒๗.๐
	รวม	๔๐.๘	๔๐.๓	๓๖.๒	๓๔.๘
มาเลเซีย	ชาย	๓๒.๙	๓๑.๘	๓๑.๗	๓๔.๐
	หญิง	๘.๙	๙.๖	๑๐.๓	๑๑.๙
	รวม	๒๐.๔	๒๐.๒	๒๐.๘	๒๑.๘
ลาว	ชาย	๔๖.๔	๔๕.๔	๔๒.๓	๓๙.๗
	หญิง	๑๙.๑	๒๑.๐	๒๒.๖	๒๓.๐
	รวม	๓๐.๙	๓๑.๗	๓๑.๒	๓๐.๔
เวียดนาม	ชาย	๓๔.๒	๓๔.๕	๓๓.๙	๓๓.๐

	หญิง	๑๖.๔	๑๙.๗	๒๒.๘	๒๓.๐
	รวม	๒๓.๓	๒๕.๔	๒๖.๙	๒๗.๑
สิงคโปร์	ชาย	๒๑.๑	๑๘.๕	๓๖.๐	๓๓.๐
	หญิง	๔.๘	๔.๑	๑๖.๕	๑๕.๐
	รวม	๑๒.๑	๑๐.๖	๒๕.๔	๒๓.๔
อินโดนีเซีย	ชาย	๕๖.๓	๕๕.๗	๕๔.๓	๕๑.๗
	หญิง	๒๕.๐	๒๖.๔	๒๗.๙	๒๙.๐
	รวม	๓๙.๒	๓๙.๖	๓๙.๗	๓๙.๔

ที่มา Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat

จากข้อมูลข้างต้นเห็นได้ว่าทุกประเทศในกลุ่มอาเซียนต้องเผชิญกับสถานการณ์สังคมสูงวัยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อทุกคนในสังคม เช่น การบริโภค การลงทุน การออม ตลาดแรงงาน ระบบการจ่ายเบี้ยบำนาญ การเก็บภาษี การให้บริการสาธารณสุข สถาบันครอบครัว การอยู่อาศัยและการย้ายถิ่น เป็นต้น

แนวทางดำเนินการเพื่อรองรับปัญหาการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุ ภูมิศึกษา จากต่างประเทศ

ประเด็นท้าทายทั้งทางสังคมและเศรษฐกิจที่แต่ละประเทศจะต้องมีแผนรองรับผลกระทบและการเตรียมความพร้อมรับมือกับสังคมผู้สูงอายุจึงมีความสำคัญ อันเป็นผลมาจากแนวโน้มสังคมผู้สูงอายุที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ทั่วโลก เมื่อมีผู้สูงอายุมากขึ้นย่อมส่งผลทำให้ปัจจัยการผลิตทางด้านแรงงานลดลง ขาดแคลนแรงงาน ค่าแรงราคาแพง ทำให้ต้นทุนการผลิตสูง เสียเปรียบการแข่งขันในตลาดโลก และทำให้มีแรงงานต่างชาติอพยพเข้ามาเกิดภาวะความขัดแย้งทางสังคมตามมาได้ หากไม่มีการเตรียมความพร้อมการจัดสรรทรัพยากรแรงงานที่ลดลงย่อมจะมีผลกระทบต่อความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจและสังคมทำให้รายได้ประชาชาติลดลงได้ ดังนั้น การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุการเตรียมความพร้อมเป็นเรื่องสำคัญ ควรจะร่วมมือกันทั้งภาครัฐและเอกชนตั้งแต่ระดับบุคคล ชุมชนและประเทศ โดยเฉพาะการร่วมกันกระตุ้นเพื่อให้ตระหนักถึงความสำคัญของการก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุมีการเตรียมความพร้อมระดับประเทศในด้านต่างๆ เช่น การกระตุ้นให้เกิดกลุ่มภาคอุตสาหกรรมการผลิตและบริการให้จัดทำผลิตภัณฑ์และบริการตอบสนองความต้องการของผู้สูงอายุที่มีรูปแบบการบริโภคเปลี่ยนไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลิตภัณฑ์ที่ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมอันจะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนให้ผู้สูงอายุมีสุขภาพเป็นกำลังแรงงานสร้างผลผลิตให้แก่ประเทศได้อย่างมีความสุข โดยแนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหากจากกรณีศึกษาในต่างประเทศอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุที่สรุปจากรายงาน Ageing and the Public Service: Human Resource Challenges ของประเทศต่างๆ ที่มีการดำเนินงานด้านประชากรผู้สูงอายุได้ ดังนี้

ตารางที่ ๒ - ๕ แสดงแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหากจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุในต่างประเทศ

ประเทศ	สถานการณ์การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ	แนวทาง/มาตรการในการดำเนินการ
สิงคโปร์	มีหน่วยงานหลักที่เรียกว่า The Singapore's	- ขยายโอกาสให้แรงงานที่สูงอายุมากขึ้น ซึ่งแม้

	tripartite Committee on Employability ทำหน้าที่ในการผลักดันแผนงานและเสนอแนวทางการพัฒนาแรงงานต่อรัฐบาล	จะมีการกำหนดแนวทางนี้ขึ้นมา แต่ก็พบว่า ตำแหน่งงานบางอย่างจำเป็นต้องอาศัยพนักงานที่มีทักษะเฉพาะทาง ซึ่งต้องมีการฝึกฝนและพัฒนา
--	---	--

ที่มา Ageing and the Public Service: Human Resource Challenges

ตารางที่ ๒ - ๕ แสดงแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุในต่างประเทศ (ต่อ)

ประเทศ	สถานการณ์การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ	แนวทาง/มาตรการในการดำเนินการ
สิงคโปร์ (ต่อ)		<p>ทักษะอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรเลือกจ้างคนวัยหนุ่มสาวเข้าทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่อย่างไรก็ดี ยังคงมีบางตำแหน่งงานที่จำเป็นต้องอาศัยผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานมาแล้วระยะเวลาหนึ่ง</p> <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาทักษะแรงงานและการเห็นคุณค่าของแรงงานสูงอายุ โดยรัฐบาลได้ผลักดันให้แรงงานสูงอายุฝึกอบรมทักษะในการทำงาน (Employability Skills System หรือ ESS) เพื่อสามารถทำงานต่อไปได้ <p>หลังเกษียณและเสนอให้มีหน่วยงานเฉพาะที่ให้ความช่วยเหลือแรงงานในช่วงระยะเวลาก่อนเกษียณอายุงานจนกระทั่งสามารถเข้าระบบทำงานใหม่ได้ ทั้งนี้ หน่วยงานดังกล่าวจะเป็นส่วนสำคัญที่สามารถจัดหางานที่เหมาะสมให้กับแรงงาน ตลอดจนดูแล อำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ</p>
ออสเตรเลีย	ประชากรที่เข้าสู่วัยสูงอายุจะเพิ่มขึ้นจากร้อยละ ๒๐ เป็นร้อยละ ๕๐ ในปี ๒๕๙๓ และคาดการณ์ว่า ในอีก ๔๐ ปีข้างหน้า กำลังแรงงานจะลดลงอย่างมาก โดยในปี ๒๕๕๘ กำลังแรงงานกว่าร้อยละ ๔๐ จะเกษียณอายุซึ่งส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้จัดการและผู้บริหารคิดเป็นร้อยละ ๔๔ และร้อยละ ๒๐ ตามลำดับ	<ul style="list-style-type: none"> - มีระบบกระจายอำนาจ (APS Commission) ซึ่งมีบทบาทในการจำแนกและวางแผนกำลังแรงงานของแต่ละหน่วยงาน - บังคับใช้กฎหมายของนโยบายการรักษากำลังการผลิต คือ ออกกฎหมายให้เกษียณอายุระหว่าง ๕๕-๗๕ ปี - เพิ่มข้อจำกัดการเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement) โดยพนักงานที่ออกจากงานก่อนอายุ ๕๕ ปี จะไม่ได้รับการสนับสนุนทางการเงิน - คัดเลือกบุคลากรในเชิงรุกโดยเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกภาครัฐที่มีความสามารถด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร นักเศรษฐศาสตร์และนักวิทยาศาสตร์ เข้าทำงานในองค์กร ทั้งนี้ องค์กรต่างๆ จะรับพนักงานที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมน้อยลง ก็ต่อเมื่ออยู่ในภาวะขาดแคลนแรงงาน - ใช้นโยบาย The Senior Executive Service โดยโยกย้ายข้าราชการที่มีความสามารถมาฝึกทักษะเพื่อดำรงตำแหน่งบริหารในอนาคต

ที่มา Ageing and the Public Service: Human Resource Challenges

ตารางที่ ๒ - ๕ แสดงแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุในต่างประเทศ (ต่อ)

ประเทศ	สถานการณ์การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ	แนวทาง/มาตรการในการดำเนินการ
		-ด้านการจัดสรรงบประมาณสำหรับผู้สูงอายุในปี ๒๕๔๘ รัฐบาลเป็นผู้วางเงินประเดิมในการจัดตั้งกองทุนบำเหน็จบำนาญที่เรียกว่า Superannuation Plan
เดนมาร์ก	ประชากรที่เข้าสู่วัยสูงอายุจะเพิ่มขึ้นจากร้อยละ ๒๕ เป็นร้อยละ ๔๐ ในปี ๒๕๙๓ แต่ยังเป็นอัตราที่ต่ำกว่าประเทศอื่นๆ ในกลุ่ม นอกจากนี้ยังมีการคาดการณ์ว่าในระหว่างปี ๒๕๕๓-๒๕๖๓ จะมีกำลังแรงงานกว่าร้อยละ ๓๐ ที่จะไหลออกจากระบบสำหรับกำลังแรงงานในภาครัฐ พบว่าการปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับแคว้น (Regions) และเทศบาล จะได้รับผลกระทบจากการขาดแคลนกำลังแรงงานมากที่สุด โดยเฉพาะตำแหน่งงานในระดับผู้บริหารในองค์กรด้านสาธารณสุขและการศึกษา	ประเทศเดนมาร์กมีข้อจำกัดในการวางแผนงบประมาณ โดยเฉพาะในด้านการสาธารณสุข เพื่อให้การดูแลผู้สูงอายุของประเทศ ดังนั้น มาตรการแก้ปัญหาที่เห็นเป็นรูปธรรม คือ - นโยบายให้พนักงานสามารถเลื่อนอายุการเกษียณออกไปเพื่อให้ทำงานได้ยาวขึ้นจาก ๖๕ เป็น ๗๐ ปี - ลดชั่วโมงการทำงานสำหรับพนักงานอายุเกิน ๖๐ ปี และเพิ่มข้อจำกัดของการเกษียณก่อนเวลา และผลประโยชน์บำนาญ - ด้านการคัดสรรบุคลากรเข้าสู่ระบบแรงงานได้จ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินในการดึงดูดนักศึกษาจบใหม่ และมีความพยายามที่จะปรับปรุงภาพพจน์ของผู้บริหารองค์กร - ด้านการจัดสรรงบประมาณของภาครัฐมีการปฏิรูประบบการรักษาพยาบาล และในปี ๒๕๔๔ มีการลดจำนวนของพนักงานที่ได้รับการคุ้มครองจากกองทุนบำเหน็จบำนาญลง นอกจากนี้ได้ปฏิรูประบบการจ่ายเงินค่าตอบแทนโดยให้การจ่ายค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับมาตรฐานและความสามารถเป็นสำคัญกว่าระบบอาวุโส
ฟินแลนด์	ประชากรที่เข้าสู่วัยสูงอายุจะเพิ่มขึ้นเกือบร้อยละ ๕๐ ในปี ๒๐๒๕ และจะเพิ่มขึ้นอีกครั้งในปี ๒๕๙๓ ทำให้เกิดปัญหาการลดลงของกำลังแรงงาน โดยกำลังแรงงานที่ลดลงนี้ ในส่วนของภาครัฐจะลดจำนวนกว่าร้อยละ ๖๖ จากปี ๒๕๔๘-๒๕๖๓ ในจำนวนนี้เป็น การเกษียณอายุคิดเป็นร้อยละ ๔๐ และจากข้อมูลดังกล่าวจะพบว่า	ยังไม่มีการศึกษาการเตรียมการรองรับสภาพกำลังแรงงานหรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากโครงสร้างอายุมากขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องของการให้บริการทางสาธารณสุขแต่มีมาตรการแก้ปัญหาในปัจจุบัน คือ - การส่งเสริมความช่วยเหลือทางการเงินแก่พนักงานสูงวัยที่ยังคงทำงานอยู่ โดยในปี ๒๕๔๘

ที่มา Ageing and the Public Service: Human Resource Challenges

ตารางที่ ๒ - ๕ แสดงแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุในต่างประเทศ (ต่อ)

ประเทศ	สถานการณ์การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ	แนวทาง/มาตรการในการดำเนินการ
	ภายในปี ๒๕๖๓ ผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้จัดการอาวุโสคิดเป็นร้อยละ ๙๐ และผู้จัดการระดับกลางคิดเป็นร้อยละ ๖๙ จะต้องออกจากระบบแรงงาน	ได้เพิ่มผลประโยชน์เงินบำนาญ โดยในบางรายอาจได้รับผลประโยชน์เพิ่มเติมขึ้นกว่าร้อยละ ๖๐ - ยกเลิกแผนการเกษียณอายุออกไปเป็น ๖๕ ปี จากเดิมเกษียณที่อายุ ๖๓ ปี

		<ul style="list-style-type: none"> - ด้านการคัดสรรบุคลากรเข้าสู่ระบบแรงงานพิจารณาจากความสามารถในการทำงานเป็นหลัก - ด้านการจัดสรรงบประมาณมีการเปลี่ยนแปลงระบบการคำนวณเงินบำนาญ โดยใช้อัตราส่วนระหว่างเงินเดือนเฉลี่ยตลอดอายุงานและจำนวนปีที่ทำงาน และมีการจัดตั้งกองทุนสำรองสำหรับกรณีฉุกเฉิน - ลดจำนวนบุคลากรโดยจ้างบุคลากรใหม่ในสัดส่วนร้อยละ ๗๐ ของบุคลากรที่เกษียณอายุ และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เข้ามาทำงานทดแทนบุคลากรที่เกษียณอายุ
ฝรั่งเศส	พนักงานของรัฐที่เข้าสู่วัยสูงอายุจะเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ ๕๘ ใน ๒๕๖๘ และปี ๒๕๙๓ ทำให้กลุ่มคนที่มีภาวะการพึ่งพาทางเศรษฐกิจเพิ่มขึ้นจำนวนมาก และพบปัญหา Critical Large-Scale Departures Imminent เนื่องจากพนักงานของรัฐจะเข้าสู่ช่วงเกษียณอายุถึงกว่าร้อยละ ๓๐ ในช่วงปี ๒๕๕๓-๒๕๖๓	<ul style="list-style-type: none"> - เลื่อนอายุการเกษียณจากเดิม ๖๓ ปี เป็น ๖๕ ปี - ด้านการนำแรงงานเข้าสู่ระบบมีนโยบายจ้างบุคลากรใหม่คิดเป็นร้อยละ ๗๐ ของบุคลากรที่เกษียณอายุ และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทดแทน - สร้างฐานแรงงานร่วมภายในภาครัฐ หรือ Talent Pool ซึ่งจะสามารถช่วยแรงงานสูงอายุเข้าไปทำงานในตำแหน่งต่างๆ ได้มากขึ้น - สนับสนุนการหาแนวทางอาชีพและการโยกย้ายของข้าราชการที่ไม่มีความก้าวหน้าและอยากเริ่มทำงานในตำแหน่งในส่วนอื่นๆ - แลกเปลี่ยนกำลังคนระหว่างภาครัฐและเอกชนเพื่อสร้างและฝึกฝนแรงงานที่มีทักษะหลากหลายรวมทั้งเป็นช่องทางรองรับความต้องการแรงงานในอนาคต
เยอรมนี	ประชากรที่เข้าสู่วัยสูงอายุจะเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ ๔๐ ในปี ๒๕๖๘ และจะเพิ่มถึงร้อยละ ๕๕ ในปี	ยังไม่มีเตรียมแผนรองรับเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพผู้สูงอายุและการศึกษา แต่ยังคงมีการส่งเสริม

ที่มา Ageing and the Public Service: Human Resource Challenges

ตารางที่ ๒ - ๕ แสดงแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุในต่างประเทศ (ต่อ)

ประเทศ	สถานการณ์การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ	แนวทาง/มาตรการในการดำเนินการ
เยอรมนี (ต่อ)	๒๕๙๓ ทำให้กลุ่มแรงงานลดลงอย่างรวดเร็วจากปี ๒๐๒๐ จำนวน ๕๐ ล้านคนเหลือจำนวน ๔๐ ล้านคน ในปี ๒๕๕๓ มีการสูญเสียแรงงานจากระบบกว่าร้อยละ ๑๕ (โดยร้อยละ ๑๐ เป็นแรงงานจากภาครัฐบาลส่วนกลางและร้อยละ ๕ เป็นแรงงานจากภาครัฐบาลท้องถิ่น) สำหรับกลุ่มชุมชน Sub-national government จะได้รับผลกระทบมากกว่ากลุ่มแรงงานของรัฐบาล	<ul style="list-style-type: none"> สุขภาพ เพื่อป้องกันการไร้สมรรถภาพของผู้สูงอายุ สำหรับมาตรการที่เห็นเป็นรูปธรรม คือ - เลื่อนอายุการเกษียณก่อนกำหนดโดยให้อยู่ระหว่าง ๖๐-๖๕ ปี - เพิ่มข้อจำกัดของการเกษียณอายุก่อนกำหนด โดยที่ไม่ให้สิทธิพิเศษทางการเงินกับผู้เกษียณอายุก่อนกำหนด
อิตาลี	ประชากรที่เข้าสู่วัยสูงอายุจะเพิ่มขึ้นจากร้อยละ	- เลื่อนอายุการเกษียณแบบไม่มีเพดาน จากเดิม

	๔๓ ในปี ๒๕๖๘ เป็นร้อยละ ๖๗ ในปี ๒๕๙๓ และเนื่องจากภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจที่อาจเกิดขึ้นทำให้กลุ่มแรงงานอาจถูกปฏิเสธในการรับเข้าทำงานนอกจากนี้ หลังปี ๒๕๕๘ อายุเฉลี่ยของกำลังแรงงานจะเป็น ๕๐ ปี และร้อยละ ๔๕ ของกำลังแรงงานจะเกษียณอายุระหว่างปี ๒๕๕๓-๒๕๖๘	ที่พนักงานหญิงเกษียณอายุ ๖๐ ปี และพนักงานชายเกษียณอายุ ๖๕ ปี - ลดบุคลากรที่ไม่ผ่านการคัดเลือก โดยใช้วิธีไม่ต่ออายุของสัญญาจ้าง
เนเธอร์แลนด์	ประชากรที่เข้าสู่วัยสูงอายุจะเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ ๔๐ ในปี ๒๕๙๓ สำหรับกลุ่มแรงงานในภาครัฐมีอายุเฉลี่ย ๔๒ ปี โดยแรงงานของภาครัฐจะออกจากระบบมากที่สุดในปี ๒๕๕๘ แต่จะรุนแรงน้อยกว่าประเทศอื่นในกลุ่ม OECD ยกเว้น บุคลากรระดับท้องถิ่น ที่มีความรุนแรงมากกว่า	- งดเว้นผลประโยชน์ทางภาษีสำหรับผู้เกษียณอายุก่อนกำหนด - ขยายอายุเกษียณออกไปเพื่อให้ทำงานนานขึ้น - เลื่อนและปรับรูปแบบของการได้รับเงินบำนาญ โดยจะได้รับเงินบำนาญเต็มจำนวนหลังจากจ่ายเงินสะสมมาแล้ว ๔๐ ปี และต้องมีอายุมากกว่า ๖๕ ปี - รับแรงงานเข้าสู่ระบบในด้านสาธารณสุขมากกว่าสาขาอาชีพอื่น
โปรตุเกส	ประชากรที่เข้าสู่วัยสูงอายุคาดว่าจะเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ ๕๐ ในปี ๒๕๙๓ และคาดว่าแรงงานภาครัฐจะเริ่มออกจากระบบมากกว่าภาคเอกชนในระหว่างปี ๒๕๕๓-๒๕๖๓ โดยจะขาดแคลนแรงงานมากที่สุด คือ พนักงานระดับทั่วไป ผู้เชี่ยวชาญด้านการเงิน และพนักงานทางด้านเทคโนโลยีในระดับรัฐบาลส่วนกลาง โดยกลุ่ม	- งดเว้นสิทธิประโยชน์ทางการเงินสำหรับกลุ่มคนที่เกษียณอายุก่อนกำหนด - เลื่อนอายุเกษียณออกไปเพื่อให้ทำงานได้ยาวนานขึ้น - กำหนดช่วงเวลาจ่ายเงินสมทบกองทุนเพิ่มขึ้นไปถึง ๔๐ ปี และให้บำนาญขั้นต่ำสำหรับผู้ที่อยู่ ๖๕ ปีขึ้นไป

ที่มา Ageing and the Public Service: Human Resource Challenges

ตารางที่ ๒ - ๕ แสดงแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุในต่างประเทศ (ต่อ)

ประเทศ	สถานการณ์การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ	แนวทาง/มาตรการในการดำเนินการ
โปรตุเกส (ต่อ)	ผู้บริหารระดับกลางจะได้รับผลกระทบมากกว่า ทั้งนี้ยกเว้นตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ที่มีจะคัดเลือกมาจากภายนอกองค์กร	- รับแรงงานเข้าสู่ระบบเน้นรับบุคลากรด้านสาธารณสุขและการศึกษา
มาเลเซีย	ประกาศนโยบายด้านผู้สูงอายุชื่อว่า National Policy for the Elderly โดยมีการจัดตั้งคณะกรรมการ (National Senior Citizens Policy Technical Committee) ขึ้นมา ๖ คณะ ประกอบด้วย คณะกรรมการด้านสังคมและการพักผ่อน ด้านสุขภาพ ด้านการศึกษา ด้านการศาสนาและพิธีกรรม ด้านที่อยู่อาศัย และด้านการวิจัย	- จัดกิจกรรมเพื่อผู้สูงอายุอย่างต่อเนื่อง - การดูแลผู้สูงอายุส่วนใหญ่ดำเนินการโดยรัฐบาล เช่น ด้านสวัสดิการสังคม แบ่งออกเป็นบริการบริการภายนอก และการบริการในรูปแบบสถานสงเคราะห์ บริการทั้ง ๒ รูปแบบ เป็นการให้บริการแก่ผู้สูงอายุที่ยากจนในรูปของการช่วยเหลือด้านการเงินและสิ่งของ สำหรับในชนบทยังมีการจัดหาบ้านใหม่ และการซ่อมแซมบ้านให้กับผู้สูงอายุอีกด้วย
ฮ่องกง	มีการประกาศนโยบายด้านการให้บริการและสนับสนุนงบประมาณในการให้เงินช่วยเหลือแก่ผู้สูงอายุ มีการออกกฎหมายที่เรียกว่า Residential	- ด้านความมั่นคง ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบของครอบครัวและการพึ่งพาตนเองได้ - ด้านความเป็นเจ้าของ ให้ความสำคัญกับการมีบ้าน

	Care Homes (Elderly Persons) Ordinance เพื่อกำกับควบคุมเอกชนในการจัดที่พักให้กับผู้สูงอายุว่าต้องมีใบอนุญาต เนื่องจากรัฐบาลเห็นว่าในอนาคต เอกชนจะมีบทบาทมากขึ้นในการดูแลผู้สูงอายุ	การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับผู้สูงอายุ รวมทั้งส่งเสริมเอกชนในการจัดหาที่อยู่อาศัยให้กับผู้สูงอายุ -ด้านสุขภาพ ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการรักษาสุขภาพของผู้สูงอายุ
เกาหลีใต้	รัฐบาลได้ออกกฎหมายสวัสดิการผู้สูงอายุ กฎหมายเรื่องบำนาญแห่งชาติ มีการจัดตั้ง Elderly Job Bank, Elderly Workshop Programs เพื่อสนับสนุนการจ้างงานของผู้สูงอายุ	- การดูแลผู้สูงอายุโดยชุมชนด้วยการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน แก่องค์กรสวัสดิการเพื่อผู้สูงอายุที่ให้บริการดูแลผู้สูงอายุที่ยากจนที่บ้าน โดยใช้อาสาสมัคร และบริการการดูแลผู้สูงอายุในเวลากลางวัน - การสงเคราะห์ผู้สูงอายุที่ยากไร้ โดยให้การสนับสนุนทางการเงินและอาหาร - การลดค่าโดยสารแก่ผู้สูงอายุ - การจ้างงานผู้สูงอายุ - การดูแลสุขภาพ - การให้การศึกษาแก่ผู้สูงอายุ

ที่มา Ageing and the Public Service: Human Resource Challenges

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปสถานการณ์และแนวทางดำเนินการการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของประเทศต่างๆ เพื่อนำมาใช้แก้ไขปัญหามีลักษณะที่เหมือนกันใน ๓ ประการหลัก คือ

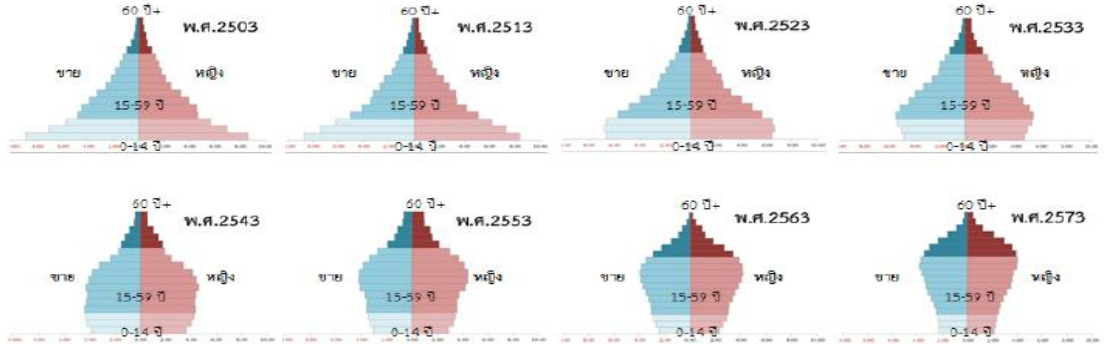
๑. การรักษากำลังการผลิต ด้วยการแก้ไขอุปสรรคทางด้านกฎหมาย นอกจากนั้นยังมีการเสนอผลประโยชน์ในรูปแบบบำนาญเพื่อเป็นแรงจูงใจให้ทำงานต่อไป หรือการสนับสนุนด้านอื่น ได้แก่ การยืดหยุ่นเวลาการทำงาน โดยการจ้างในบางเวลาหรือแบบลูกจ้างชั่วคราว เพื่อรักษาตำแหน่งงานให้กับพนักงานสูงวัย หรือการสนับสนุนอาชีพเสริมหลังจากเกษียณอายุหรือผู้ที่เข้ามาทำงานใหม่ซึ่งการสนับสนุนดังกล่าวยังคงต้องผลักดันอย่างจริงจัง

๒. การจัดสรรงบประมาณ ด้วยการก่อตั้งกองทุนเงินบำเหน็จบำนาญโดยเน้นการกำหนดรูปแบบการจ่ายเงินสมทบและการเบิกเงินบำเหน็จบำนาญให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น รัฐบาลของประเทศออสเตรเลียเป็นผู้วางเงินประเดิมในการจัดตั้งกองทุนเงินบำเหน็จบำนาญที่เรียกว่า Superannuation Plan รวมทั้งปฏิรูประบบการรักษาพยาบาลเป็นสวัสดิการสำหรับผู้สูงอายุ รวมทั้งมีนโยบายอื่นๆ ได้แก่ การแปรรูปรัฐวิสาหกิจหรือการให้เอกชนเข้ามารับเหมาช่วงในบางหน่วยงานของรัฐ

๓. การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับพนักงานสูงอายุมากขึ้นโดยการพยายามรักษาตลาดแรงงานให้มีความยืดหยุ่นในแง่ของขนาด ค่าจ้างแรงงาน กำลังแรงงาน และความต้องการแรงงาน เพิ่มการจัดการด้านการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ในรูปแบบใหม่ การโอนถ่ายอำนาจในการดูแลทางด้านสาธารณสุขให้เป็นองค์กรระหว่างชุมชน หรือองค์กรในระดับภูมิภาค (Inter-Municipal and Sub-Regional Entities) เปลี่ยนรูปแบบการจัดสรรทรัพยากรใหม่จากศูนย์กลางเป็นการปกครองส่วนท้องถิ่น

สังคมสูงอายุกับความท้าทายใหม่ของประเทศไทย

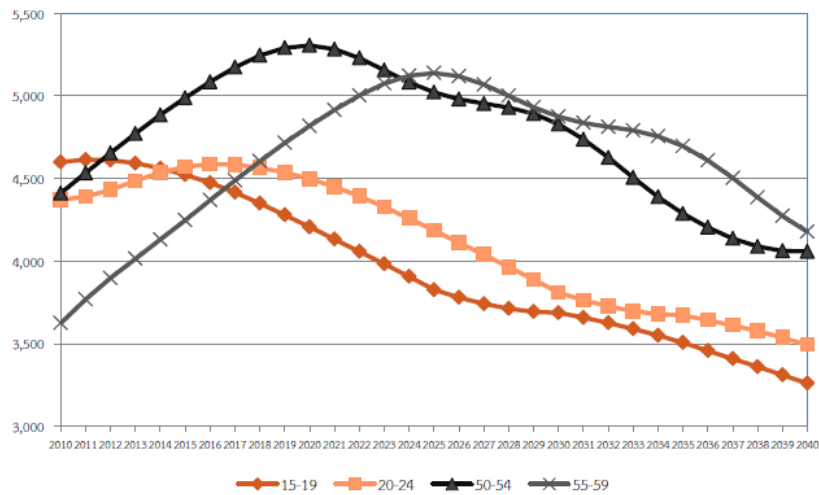
โครงสร้างทางด้านประชากรของประเทศไทยได้มีการเปลี่ยนแปลงจากในอดีตที่โครงสร้างอายุประชากรมีลักษณะรูปร่างคล้ายปิรามิดฐานกว้างมาเป็นรูปทรงคล้ายรูปหกเหลี่ยมจนทำให้ทั้งจำนวนและสัดส่วนของประชากรวัยเด็กและวัยแรงงานมีแนวโน้มลดลงเป็นลำดับ ดังแสดงในรูปที่ ๖



ที่มา World Population Prospect: The 2012 Revision (United Nations, 2013)

โดยสาเหตุหลักของการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างประชากรก็เนื่องมาจากอัตราการเกิด (Birth Rate) ที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง และอัตราการเจริญพันธุ์ (Total Fertility Rate) ที่อยู่ต่ำกว่าระดับทดแทน ขณะที่อัตราการเสียชีวิตลดต่ำลงเนื่องจากการพัฒนาทางด้านสาธารณสุข แนวโน้มที่ประชากรมีอายุเฉลี่ยที่ยืนยาวขึ้นจะส่งผลให้ในอีก ๒๐ ปีข้างหน้า ประมาณหนึ่งในสี่ของประชากรทั้งหมดของประเทศหรือคิดเป็นจำนวนกว่า ๑๗.๗ ล้านคน จะเป็นประชากรสูงวัยที่มีอายุตั้งแต่ ๖๐ ปีขึ้นไป การลดลงของอัตราการเกิดในช่วงก่อน ประกอบกับจำนวนประชากรที่เข้าสู่การเป็นประชากรสูงวัยที่มีจำนวนมากขึ้น จะทำให้สัดส่วนของผู้ที่อยู่นอกวัยทำงานต่อจำนวนประชากรที่อยู่ในวัยระหว่าง ๑๕-๕๙ ปี หรืออัตราการพึ่งพิงของประชากร (Dependency Ratio) โดยรวมเพิ่มขึ้น จากร้อยละ ๓๒.๔ ในปี ๒๕๕๓ เป็นร้อยละ ๓๘.๖ ในปี ๒๕๗๓ โดยเป็นสัดส่วนการพึ่งพิงของกลุ่มประชากรสูงอายุถึงร้อยละ ๑๑.๙ และร้อยละ ๒๕.๑ ตามลำดับ หรืออีกนัยหนึ่งคือ ในปี ๒๕๗๓ จะมีผู้สูงอายุ ๑ คนต่อประชากรวัยแรงงานจำนวน ๔ คน และในอนาคตสัดส่วนนี้จะลดลงไปเรื่อยๆ จนเหลือประมาณ ๒ หรือต่ำกว่า ๒ ในอีกสองทศวรรษข้างหน้า ซึ่งหมายความว่า ประชากรวัยทำงานจะต้องรับภาระที่มากขึ้นในการดูแลผู้สูงอายุ จากการคาดประมาณประชากรในช่วงปี ๒๕๕๓-๒๕๘๓ โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ดังที่แสดงในรูปแผนภาพที่ ๒ - ๖ จะเห็นได้ว่า ในอีกประมาณไม่ถึง ๕ ปีข้างหน้าหรือประมาณปี ๒๕๖๓ จำนวนประชากรวัยทำงานรุ่นที่จะเข้าสู่ตลาดแรงงาน (รุ่นอายุ ๑๕-๑๙ ปี และรุ่นอายุ ๒๐-๒๔ ปี) จะเริ่มมีจำนวนน้อยกว่าจำนวนประชากรวัยทำงานรุ่นที่กำลังจะออกจากตลาดแรงงาน (รุ่นอายุ ๕๐-๕๔ ปี และรุ่นอายุ ๕๕-๕๙ ปี) นั่นแสดงให้เห็นว่า กำลังแรงงานในตลาดแรงงานมีโอกาสที่จะหดตัวอย่างมากในอนาคต และอาจจะส่งผลต่อเนื่องต่อศักยภาพการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากกำลังแรงงานเป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยการผลิตในการสร้างผลผลิตและรายได้ของประเทศ

แผนภาพที่ ๒ - ๖ แสดงการคาดประมาณประชากรของไทย ช่วงปี ๒๕๕๓-๒๕๘๓



ที่มา สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติคาดว่า ในอีกไม่ถึง ๑๐ ปีข้างหน้า จำนวนประชากรในไทยที่อยู่ในช่วงวัยที่เป็นวัยแรงงานจะเริ่มลดจำนวนลงโดยสัดส่วนของประชากรวัยแรงงานต่อจำนวนประชากรทั้งหมด โดยในปี ๒๕๗๓ จะลดลงมาอยู่ที่ร้อยละ ๖๑.๔ อันเป็นผลมาจากการชะลอตัวของการทดแทนของประชากรวัยเด็กรุ่นก่อนที่เติบโตขึ้นมาแทนที่กลุ่มที่พ้นวัยทำงาน จนทำให้อายุเฉลี่ยของประชากรวัยแรงงานมีวัยที่สูงขึ้น ซึ่งปัจจัยนี้อาจส่งผลกระทบต่ออัตราการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงาน (Labor Participation Rate) ของประเทศให้มีแนวโน้มลดลงได้

นอกจากนี้ยังพบอีกว่า สัดส่วนประชากรวัยสูงอายุของประเทศไทยมีอัตราเร่งตัวเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี ๒๕๙๓ เป็นต้นมา โดยเพิ่มขึ้นจากร้อยละ ๕.๐ ของประชากรทั้งหมด และก้าวเข้าสู่สังคมสูงวัย (มีสัดส่วนประชากรวัยสูงอายุเกินกว่าร้อยละ ๑๐ ของประชากรทั้งหมด) โดยมีสัดส่วนประชากรวัยสูงอายุเท่ากับร้อยละ ๑๐.๒ ในปี ๒๕๔๘ และจะมีค่าเท่ากับร้อยละ ๑๑.๕ ของประชากรทั้งหมดในปี พ.ศ. ๒๕๕๓

ตารางที่ ๒ - ๖ โครงสร้างประชากรของประเทศไทยระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๙๓ - ๒๕๕๓

ปี	สัดส่วนประชากร			อัตราส่วนการพึ่งพิง ³		
	วัยเด็ก	วัยแรงงาน	วัยสูงอายุ	โดยรวม	วัยเด็ก	วัยสูงอายุ
๒๕๙๓	๔๒.๑	๕๒.๘	๕.๐	๘๓	๗๗	๖
๒๕๙๘	๔๒.๒	๕๒.๘	๕.๐	๘๓	๗๗	๖
๒๕๐๓	๔๓.๖	๕๑.๒	๕.๑	๘๘	๘๒	๖
๒๕๐๘	๔๔.๘	๕๐.๐	๕.๒	๙๓	๘๖	๖
๒๕๑๓	๔๔.๔	๕๐.๒	๕.๔	๙๒	๘๕	๗
๒๕๑๘	๔๒.๖	๕๑.๙	๕.๖	๘๖	๗๙	๗
๒๕๒๓	๓๙.๔	๕๔.๘	๕.๘	๗๖	๗๐	๗

³ อัตราส่วนการพึ่งพิง (Dependency ratio) หมายถึง ร้อยละของประชากรวัยพึ่งพิง (อายุ ๐ - ๑๔ ปี และอายุ ๖๐ ปีขึ้นไป) ต่อ ประชากรวัยแรงงาน (อายุ ๑๕ - ๕๙ ปี) (ปรามิทธ์ ประสาทกุล, ๒๕๔๓)

๒๕๒๘	๓๔.๔	๕๙.๔	๖.๓	๖๓	๕๖	๗
๒๕๓๓	๓๐.๐	๖๒.๖	๗.๔	๕๓	๔๖	๗
๒๕๓๘	๒๗.๓	๖๔.๒	๘.๕	๔๙	๔๑	๘
๒๕๔๓	๒๕.๑	๖๕.๒	๙.๖	๔๖	๓๗	๙
๒๕๔๘	๒๒.๙	๖๖.๘	๑๐.๒	๔๓	๓๓	๑๐
๒๕๕๓	๒๑.๕	๖๗.๐	๑๑.๕	๔๑	๓๐	๑๑

ที่มา United Nations (2010a)

ซึ่งหากพิจารณาอัตราส่วนการพึ่งพิงของประเทศไทยก็ให้ข้อสรุปที่ไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ อัตราการเกิดที่สูงในช่วงปี ๒๔๙๓-๒๕๐๘ ทำให้อัตราส่วนการพึ่งพิงโดยรวมของประเทศไทยสูงถึง ๙๓ คนต่อประชากรวัยแรงงาน ๑๐๐ คน ในปี ๒๕๐๘ โดยเป็น อัตราส่วนการพึ่งพิงวัยเด็กถึง ๘๖ คนต่อประชากรวัยแรงงาน ๑๐๐ คน หลังจากนั้นเมื่ออัตราเกิดของประเทศไทยลดลงอย่างรวดเร็ว อัตราส่วนการพึ่งพิงของประเทศไทยก็ลดลงอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกันจะเห็นว่า อัตราส่วนการพึ่งพิงโดยรวมของประเทศไทยลดลงเหลือ ๙๒ คนต่อประชากรวัยแรงงาน ๑๐๐ คน ในปี ๒๕๑๓ และจะลดลงต่ำสุดที่ ๔๑ คนต่อประชากรวัยแรงงาน ๑๐๐ คนในปี ๒๕๕๓ ลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า สัดส่วนประชากรวัยแรงงานมีการเติบโตในอัตราที่เร็วกว่าสัดส่วนประชากรพึ่งพิงนั่นเอง ทั้งนี้ การลดลงของอัตราส่วนการพึ่งพิงโดยรวมนี้เป็นผลมาจากการลดลงของภาวะพึ่งพิงวัยเด็กเป็นหลัก โดยอัตราส่วนการพึ่งพิงวัยเด็กลดลงจาก ๘๖ คน ต่อประชากรวัยแรงงาน ๑๐๐ คน ในปี ๒๕๐๘ เหลือเพียง ๓๐ คนต่อประชากรวัยแรงงาน ๑๐๐ คน ในปี ๒๕๕๓ ขณะที่อัตราส่วนการพึ่งพิงวัยเด็กได้ลดลงอย่างต่อเนื่องและจะลดลงต่อไปเรื่อยๆ เนื่องจากอัตราเกิดที่ต่ำลงอย่างต่อเนื่องนั้น อัตราส่วนการพึ่งพิงวัยสูงอายุกลับเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม โดยได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี ๒๔๙๓ เป็นต้นมา จนมีค่าเท่ากับ ๑๑ คนต่อประชากรวัยแรงงาน ๑๐๐ คนในปี ๒๕๕๓ จากการที่ประชากรวัยสูงอายุมียืนยาวมากขึ้นทำให้มีสัดส่วนที่สูงขึ้นนั่นเอง และหากพิจารณาผลการคาดประมาณโครงสร้างประชากรของประเทศไทยระหว่างปี ๒๕๕๘-๒๕๙๓ ซึ่งแสดงดังปรากฏในตารางที่ ๒ - ๖ พบว่า ช่วงเวลาที่ประเทศไทยจะสามารถใช้ประโยชน์จากประชากรวัยแรงงานที่มีสัดส่วนสูงชันเพื่อสร้างการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจนั้นได้สิ้นสุดลงแล้ว โดยสัดส่วนประชากรวัยแรงงานของประเทศไทยได้มีค่าสูงสุดในปี ๒๕๕๓ ที่ร้อยละ ๖๗.๐ ของประชากรทั้งหมด (จากตารางที่ ๒ - ๕) จากนั้นจะเริ่มลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยจะเหลือร้อยละ ๖๕.๖ ของประชากรทั้งหมด ในปี ๒๕๕๘ และเหลือเพียงร้อยละ ๕๖.๔ ของประชากรทั้งหมดในปี ๒๕๙๓ นอกจากนี้สหประชาชาติ (United Nations, 2008) ยังได้คาดว่าในปี ๒๕๕๘ ประเทศไทยจะมีสัดส่วนประชากรวัยสูงอายุเท่ากับร้อยละ ๑๓.๗ ของประชากรทั้งหมด และจะเพิ่มเป็นร้อยละ ๒๖.๔ ในปี ๒๕๙๓ นอกจากนี้ จากการประมาณของสหประชาชาติ (United Nations, 2010a) ยังพบว่า อัตราส่วนการพึ่งพิงวัยสูงอายุจะสูงถึง ๓๒ คนต่อประชากรวัยแรงงาน ๑๐๐ คน ในปี ๒๕๙๓ และอัตราส่วนการพึ่งพิงโดยรวมของประเทศไทยจะเพิ่มขึ้นอีกครั้งหลังจากปี ๒๕๕๓ โดยเพิ่มเป็น ๔๒ คนต่อประชากรวัยแรงงาน ๑๐๐ คน ในปี ๒๕๕๘ และเป็น ๖๐ คนต่อประชากรวัยแรงงาน ๑๐๐ คนในปี ๒๕๙๓ การเปลี่ยนแปลงที่สวนทางกันระหว่างสัดส่วนประชากรวัยแรงงานซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ผลิตของระบบเศรษฐกิจและประชากรวัยสูงอายุที่ถือเป็นประชากรพึ่งพิงเป็นดัชนีที่บ่งบอกเป็นนัยว่า ภาครัฐมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการวางแผนระยะยาวเพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนให้ประชากรวัยสูงอายุเหล่านี้

สามารถพึ่งพาตนเองได้ในทางเศรษฐกิจ และสามารถมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจได้ รวมถึงสามารถนำไปสู่การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจได้ต่อไป

ตารางที่ ๒ - ๗ คาดประมาณโครงสร้างประชากรของประเทศไทยระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๕๓ - ๒๕๙๓

ปี	สัดส่วนประชากร			อัตราส่วนการพึ่งพิง		
	วัยเด็ก	วัยแรงงาน	วัยสูงอายุ	โดยรวม	วัยเด็ก	วัยสูงอายุ
๒๕๕๘	๒๐.๗	๖๕.๖	๑๓.๗	๔๒.๐	๒๙.๐	๑๒.๐
๒๕๖๓	๒๐.๐	๖๓.๖	๑๖.๔	๔๔.๐	๒๙.๐	๑๕.๐
๒๕๖๘	๑๙.๓	๖๑.๖	๑๙.๑	๔๘.๐	๒๙.๐	๑๙.๐
๒๕๗๓	๑๘.๖	๕๙.๙	๒๑.๖	๕๑.๐	๒๘.๐	๒๓.๐
๒๕๗๘	๑๘.๐	๕๘.๕	๒๓.๕	๕๔.๐	๒๘.๐	๒๗.๐
๒๕๘๓	๑๗.๗	๕๗.๗	๒๔.๖	๕๗.๐	๒๘.๐	๒๙.๐
๒๕๘๘	๑๗.๕	๕๖.๙	๒๕.๖	๕๙.๐	๒๘.๐	๓๑.๐
๒๕๙๓	๑๗.๓	๕๖.๔	๒๖.๔	๖๐.๐	๒๘.๐	๓๒.๐

ที่มา United Nations (2010a)

จากการที่โครงสร้างประชากรของไทยได้เคลื่อนตัวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุย่อมจะส่งผลกระทบต่ออย่างกว้างขวางทั้งในระดับมหภาค ได้แก่ ผลต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) รายได้ต่อหัวประชากร การออม การลงทุน งบประมาณของรัฐบาลและการคลัง ผลิตภาพแรงงานและการจ้างงาน และในระดับจุลภาค ได้แก่ ผลต่อตลาดผลิตภัณฑ์และบริการด้านต่างๆ โดยเฉพาะด้านการเงินและด้านสุขภาพ การเตรียมพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวต้องเริ่มตั้งแต่บัดนี้ เพราะมาตรการเกือบทุกอย่างล้วนต้องใช้เวลาในการดำเนินการ

๑) ผลกระทบด้านผลต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) จากการที่ประชากรวัยทำงานจะลดลงตั้งแต่ปี ๒๕๖๑ จะส่งผลให้ผลผลิตรวมของประเทศลดลง หากจะรักษาปริมาณผลผลิตไว้ให้ได้ต้องเพิ่มผลิตภาพของแรงงานให้สูงขึ้น เพิ่มปัจจัยการผลิตอื่นใช้เทคโนโลยีมากขึ้น นำเข้าแรงงานฝีมือจากต่างประเทศหรือขยายเกณฑ์การเกษียณอายุเป็น ๖๕ ปี หรือ ๗๐ ปี การที่มีแรงงานใหม่เข้าสู่ตลาดแรงงานน้อยลง ขณะที่แรงงานต้องรับภาระเลี้ยงดูผู้สูงอายุมากขึ้นจะส่งผลกระทบต่อออมทั้งในระดับครัวเรือนและระดับประเทศ ผู้เกษียณอายุเองไม่มีรายได้ต้องนำเงินออมออกมาใช้ อีกประการหนึ่งพ่อแม่รุ่นใหม่มีลูกน้อยลงหรือไม่มีเลย จึงไม่เห็นความจำเป็นต้องออมมาก ส่วนความต้องการลงทุนของประชาชนจะลดลงไปพร้อมกับการออมด้วย

๒) ผลกระทบด้านงบประมาณของรัฐบาล เกิดจากค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วจาก ๒๕,๓๑๕ ล้านบาท ในปี ๒๕๒๓ เป็น ๔๓๔,๙๗๔ ล้านบาท ในปี ๒๕๔๘ หรือเพิ่มขึ้น ๑๗.๒ เท่าในช่วง ๒๕ ปี เฉพาะค่าใช้จ่ายของภาครัฐ เพิ่มจาก ๗,๕๓๖ ล้านบาทเป็น ๑๔๓,๗๗๕ ล้านบาทในช่วงดังกล่าว จากผลการศึกษาของสำนักงานเศรษฐกิจการคลังพบว่าในช่วง ๑๐ ปีข้างหน้า (๒๕๕๓ - ๒๕๖๒) ภาระทางการคลังเฉพาะที่จะเกิดจากโครงการประกันสังคมและโครงการหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ มีจำนวนถึงปีละ ๑๔๒,๐๗๑-๒๕๑,๖๐๗ ล้านบาท หรือร้อยละ ๗.๔-๗.๘ ของงบประมาณรายจ่ายประจำปี

๓) ผลกระทบด้านแรงงานเกิดจากสมรรถนะทางกายภาพที่ลดลงเมื่ออายุมากขึ้น ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ผลผลิตภาพแรงงานสามารถเพิ่มให้สูงขึ้นได้โดยการพัฒนาคุณภาพแรงงาน ทั้งโดยตรงผ่านการศึกษา การฝึกอบรม การสร้างแรงจูงใจ และโดยผ่านการบริหารจัดการที่ดี รวมทั้งการปรับปรุงประสิทธิภาพและความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การขยายเวลาการเกษียณอายุออกไปก็ช่วยบรรเทาผลกระทบได้

๔) ปัญหาของสังคมสูงวัย มีตั้งแต่รายได้ภาษีที่รัฐสามารถจัดเก็บจะลดลง การขาดแคลนแรงงานการขาดแคลนบุคลากรในหลายสาขาอาชีพ ค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพและการสาธารณสุขเพิ่มขึ้น การขาดแคลนบุคลากรด้านสาธารณสุข ไปจนถึงจำนวนนักเรียนไม่พอกับจำนวนโรงเรียนที่มีอยู่ เพราะอัตราการศึกษาลดลง

๕) ปัญหาเกี่ยวกับลูกหลานแรงงานต่างด้าวซึ่งจะกลายเป็นประชากรของในอนาคต ถ้าดูแลจัดการไม่ดี

๖) ปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานที่ไม่รองรับวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การขาดแคลนสินค้าและบริการที่เหมาะสมกับผู้สูงอายุ การเดินทางสาธารณะจะเพิ่มขึ้นทั้งทางรางและทางอากาศ โดยเฉพาะในประเทศไทยที่การขนส่งทางรางระยะไกลมีปัญหา และเป็นปัญหารุนแรงซึ่งของการ่าได้รับการบำรุงรักษาไม่ดีขึ้นและของใหม่ยังไม่ได้สร้าง

นโยบายและแนวทางดำเนินการเพื่อรองรับปัญหาภาวะประชากรสูงวัยของไทย

๑. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐

ได้มีบทบัญญัติที่กำหนดหลักการให้ความช่วยเหลือผู้สูงอายุไว้ ดังนี้

หมวด ๓ สิทธิและเสรีภาพของปวงชนชาวไทย

- มาตรา ๒๗ บุคคลย่อมเสมอกันในกฎหมาย มีสิทธิและเสรีภาพและได้รับความคุ้มครอง ตามกฎหมายเท่าเทียมกัน

มาตรการที่รัฐกำหนดขึ้นเพื่อขจัดอุปสรรคหรือส่งเสริมให้บุคคลสามารถใช้สิทธิหรือเสรีภาพ ได้เช่นเดียวกับบุคคลอื่น หรือเพื่อคุ้มครองหรืออำนวยความสะดวกให้แก่เด็ก สตรี ผู้สูงอายุ คนพิการ หรือผู้ด้อยโอกาส ย่อมไม่ถือว่าเป็นการเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมตามวรรคสาม

- มาตรา ๔๘ สิทธิของมารดาในช่วงระหว่างก่อนและหลังการคลอดบุตรย่อมได้รับความคุ้มครอง และช่วยเหลือตามที่กฎหมายบัญญัติ

บุคคลซึ่งมีอายุเกินหกสิบปีและไม่มีรายได้เพียงพอแก่การยังชีพ และบุคคลผู้ยากไร้ย่อมมีสิทธิ ได้รับความช่วยเหลือที่เหมาะสมจากรัฐตามที่กฎหมายบัญญัติ

หมวด ๖ แนวนโยบายแห่งรัฐ

- มาตรา ๗๑ รัฐพึงเสริมสร้างความเข้มแข็งของครอบครัวอันเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของสังคม จัดให้ประชาชนมีที่อยู่อาศัยอย่างเหมาะสม ส่งเสริมและพัฒนาการส่งเสริมสุขภาพเพื่อให้ประชาชนมีสุขภาพที่แข็งแรงและมีจิตใจเข้มแข็ง รวมตลอดทั้งส่งเสริมและพัฒนาการกีฬาให้ไปสู่ความเป็นเลิศ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน

รัฐพึงให้ความช่วยเหลือเด็ก เยาวชน สตรี ผู้สูงอายุ คนพิการ ผู้ยากไร้ และผู้ด้อยโอกาส ให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณภาพ และคุ้มครองป้องกันมิให้บุคคลดังกล่าวถูกใช้ความรุนแรงหรือปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม รวมตลอดทั้งให้การบำบัด พิ้นฟูและเยียวยาผู้ถูกกระทำการดังกล่าว

๒. นโยบายรัฐบาลด้านผู้สูงอายุ

รัฐบาลโดย พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี ได้กำหนดนโยบายเพื่อรับมือกับสถานการณ์แนวโน้มผู้สูงอายุที่มีสูงขึ้นไว้ ๓ ส่วน คือ

๒.๑ สนับสนุนให้ผู้สูงอายุสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมั่นคง ปลอดภัย และมีศักดิ์ศรี เช่น การพัฒนาเครื่องมือ เทคโนโลยีให้ผู้สูงอายุได้อยู่อย่างปลอดภัย การส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เข้ามาดูแล การออกแบบก่อสร้าง อาคารที่พัก ให้เกื้อกูลเหมาะสมกับการดำเนินชีวิต เป็นต้น

๒.๒ การเสริมสร้างสุขภาพอนามัยของผู้สูงอายุ จัดระบบสาธารณสุขให้ผู้สูงอายุสามารถเข้าไปใช้บริการอย่างสะดวกและง่ายขึ้น

๒.๓ ส่งเสริมประกันรายได้ที่มั่นคงและยั่งยืน โดยผู้สูงอายุบางท่านที่อายุครบ ๖๐ ปีแล้ว แต่ยังมีศักยภาพในการทำงาน และบางคนมีความสามารถในงานเฉพาะทาง จึงจะมีการแก้ไขกฎหมายให้มีความสอดคล้อง

๓. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔)

๑. ยุทธศาสตร์เสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์

ประเด็นการพัฒนา

- การพัฒนาศักยภาพคนทุกกลุ่มวัยให้มีความรู้ความสามารถ โดย กลุ่มวัยเรียน ปรับระบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นการศึกษาในลักษณะของสะเต็มศึกษา การเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์ทางปัญญา การจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับพัฒนาการสมองแต่ละช่วงวัย กลุ่มวัยแรงงาน มุ่งพัฒนาขีดความสามารถ/สมรรถนะของกลุ่มแรงงานที่มีฝีมือ (ทักษะด้าน IT ความรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิต ทักษะด้านภาษาอังกฤษ ทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูล) การบ่มเพาะการเป็นผู้ประกอบการในแรงงานกลุ่ม Generation Y การขยายฐานการผลิตกำลังคนด้านอาชีวศึกษา/อุดมศึกษาในรูปแบบทวิภาคีและสหกิจศึกษาให้สอดคล้องกับอุตสาหกรรมเป้าหมายการส่งเสริมการทำงานที่มีคุณค่า กลุ่มผู้สูงอายุ พัฒนาทักษะการทำงานในกลุ่มผู้สูงอายุที่มีศักยภาพ (active ageing) และขยายโอกาสการสร้างงานที่เหมาะสม

- การสร้างสภาพแวดล้อม/นวัตกรรมที่เหมาะสมกับสังคมสูงวัย โดยการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมที่เหมาะสมกับการดูแลผู้สูงอายุปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อสังคมสูงวัย และพัฒนาเมืองที่เป็นมิตรกับผู้สูงอายุ

๔. แผนผู้สูงอายุแห่งชาติ ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๔๕-๒๕๖๔)

ปัจจุบันจำนวนผู้สูงอายุและสัดส่วนผู้สูงอายุ (ผู้ที่มีอายุตั้งแต่ ๖๐ ปี ขึ้นไป) ของประเทศไทยเพิ่มขึ้นในอัตราที่รวดเร็ว ทำให้โครงสร้างประชากรของประเทศไทยกำลังเคลื่อนเข้าสู่ระยะที่เรียกว่า "ภาวะประชากรผู้สูงอายุ (Population Aging)" อันจะมีผลต่อสภาพทางสังคม สภาพเศรษฐกิจ และการจ้างงาน ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรทางสุขภาพและสังคมของประเทศอย่างต่อเนื่อง ในระยะยาว การกำหนดแผนระยะยาวที่เหมาะสมและเป็นรูปธรรมสำหรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา จึงเป็นที่ตระหนักทั้งของรัฐและประชาคมต่างๆ ว่ามีความสำคัญในลำดับต้น แผนผู้สูงอายุแห่งชาติ ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๔๕ - ๒๕๖๔) มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- ๑) เพื่อสร้างจิตสำนึกให้คนในสังคมตระหนักถึงผู้สูงอายุในฐานะบุคคลที่มีประโยชน์ต่อสังคม
 - ๒) เพื่อให้ประชากรทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการเตรียมการและมีการเตรียมการเข้าสู่การเป็นผู้สูงอายุที่มีคุณภาพ
 - ๓) เพื่อให้ผู้สูงอายุดำรงชีวิตอย่างมีศักดิ์ศรี พึ่งตนเองได้ มีคุณภาพชีวิตและมีหลักประกัน
 - ๔) เพื่อให้ประชาชน ครอบครัว ชุมชน องค์กรภาครัฐและเอกชนมีส่วนร่วมในการกิจด้านผู้สูงอายุ
 - ๕) เพื่อให้มีกรอบและแนวทางปฏิบัติสำหรับส่วนต่างๆ ในสังคมทั้งภาคประชาชนชุมชน องค์กรภาครัฐ และเอกชนที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับผู้สูงอายุได้ปฏิบัติงานอย่างประสานและสอดคล้องกัน
- นอกจากนี้ แผนผู้สูงอายุแห่งชาติ ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๔๕ - ๒๕๖๔) ได้จัดแบ่งเป็น ๕ ยุทธศาสตร์ ดังนี้
- ๕.๑) ยุทธศาสตร์ด้านการเตรียมความพร้อมของประชากรเพื่อวัยสูงอายุที่มีคุณภาพ
 - ๕.๒) ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมผู้สูงอายุ
 - ๕.๓) ยุทธศาสตร์ด้านระบบคุ้มครองทางสังคมสำหรับผู้สูงอายุ
 - ๕.๔) ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาทางด้านผู้สูงอายุระดับชาติ และการพัฒนาบุคลากรด้านผู้สูงอายุ
 - ๕.๕) ยุทธศาสตร์ด้านการประมวลและพัฒนาองค์ความรู้ด้านผู้สูงอายุและการติดตามประเมินผลการดำเนินการ ตามแผนผู้สูงอายุแห่งชาติ

๕. พระราชบัญญัติผู้สูงอายุ พ.ศ.๒๕๔๖

พระราชบัญญัติผู้สูงอายุ พ.ศ. ๒๕๔๖ ได้บัญญัติให้ผู้สูงอายุมีสิทธิได้รับการคุ้มครอง ส่งเสริมและสนับสนุนตามกฎหมาย ตามมาตรา ๑๑ ดังนี้

- ๑) ได้รับการบริการทางการแพทย์ และการสาธารณสุขที่จัดไว้ โดยให้ความสะดวก และรวดเร็วแก่ผู้สูงอายุเป็นกรณีพิเศษ
- ๒) ได้รับการศึกษา การศาสนา และข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิต
- ๓) ได้รับการส่งเสริมการประกอบอาชีพหรือฝึกอาชีพที่เหมาะสม
- ๔) ได้รับการพัฒนาตนเอง และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคม การรวมกลุ่มในลักษณะเครือข่ายหรือชุมชน
- ๕) ได้รับการอำนวยความสะดวกและความปลอดภัยโดยตรงแก่ผู้สูงอายุในอาคาร สถานที่ ยานพาหนะ หรือการบริการสาธารณะอื่น
- ๖) ได้รับการช่วยเหลือด้านค่าโดยสารยานพาหนะตามความเหมาะสม
- ๗) ได้รับการยกเว้นค่าเข้าชมสถานที่ของรัฐ
- ๘) ได้รับการช่วยเหลือในกรณีที่ได้รับอันตรายจากการถูกรุณกรรมหรือถูกแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบด้วยกฎหมายหรือถูกทอดทิ้ง
- ๙) ได้รับการให้คำแนะนำ ปรีกษา หรือการดำเนินการอื่นที่เกี่ยวข้องในทางคดี หรือในทางแก้ไขปัญหาคครอบครัว
- ๑๐) ได้รับการจัดที่พักอาศัย อาหาร และเครื่องนุ่งห่มตามความจำเป็นอย่างทั่วถึง

- ๑๑) ได้รับการสงเคราะห์เบี้ยยังชีพตามความจำเป็นอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม
- ๑๒) ได้รับการสงเคราะห์ในการจัดการศพตามประเพณี
- ๑๓) ได้รับการบริการอื่นๆ ตามที่กรรมการผู้สูงอายุแห่งชาติประกาศกำหนด นอกจากนี้ยังได้บัญญัติให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุ ได้รับสิทธิทางภาษี ตามมาตรา ๑๖ และ ๑๗
- ๑๔) ผู้ที่บริจาคเงินหรือทรัพย์สินให้แก่กองทุนผู้สูงอายุแห่งชาติ มีสิทธินำไปลดหย่อนในการคำนวณภาษีเงินได้ หรือได้รับการยกเว้นภาษี สำหรับทรัพย์สินที่บริจาคแล้วแต่กรณี
- ๑๕) ผู้ที่อุปการะเลี้ยงดูบุพการีซึ่งเป็นผู้สูงอายุที่ไม่มีรายได้เพียงพอแก่การยังชีพ มีสิทธิได้รับการลดหย่อนภาษีตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่กำหนดในประมวลรัษฎากรพระราชบัญญัติผู้สูงอายุ พ.ศ.๒๕๔๖ มีความมุ่งหมายที่จะคุ้มครองผู้สูงอายุที่มีอายุตั้งแต่ ๖๐ ปีขึ้นไป และมีสัญชาติไทย และเอื้อประโยชน์แก่ผู้สูงอายุ เช่น การได้รับการบริการทางการแพทย์และสาธารณสุขการช่วยเหลือผู้สูงอายุที่ถูกทอดทิ้ง ถูกทารุณกรรม หรือถูกแสวงหาประโยชน์อันเป็นการกระทำที่ขัดต่อหลักสิทธิมนุษยชน

สรุป

หลายประเทศทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย ได้ก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) หรือสังคมที่มีประชากรอายุ ๖๕ ปีขึ้นไปมากกว่าร้อยละ ๗ ของจำนวนประชากรทั้งหมด และประชากรโลกจะกลายเป็นสังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ (Aged Society) ในอีก ๓๕ ปีข้างหน้า โดยจะมีประชากรอายุ ๖๕ ปีขึ้นไปมากกว่าร้อยละ ๑๔ ของประชากรทั้งหมด จึงเป็นความท้าทายที่ทุกประเทศต้องเผชิญเพียงแต่ผลที่จะเกิดขึ้นอาจรวดเร็วและรุนแรงแตกต่างกัน ประเทศพัฒนาแล้วมีแนวโน้มเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเร็วกว่าประเทศกำลังพัฒนา ประเทศในแถบยุโรปส่วนใหญ่เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุแล้ว ตามมาด้วยประเทศในเอเชีย ได้แก่ ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ สิงคโปร์ และ ไทย โดยสิงคโปร์มีสัดส่วนของผู้สูงอายุใกล้เคียงกับไทย แม้สิงคโปร์จะเตรียมแผนรับมือกับความท้าทายนี้ตั้งแต่เนิ่นๆ แต่ก็ยังคงเผชิญกับปัญหาการมีบุตรน้อยลงและผู้สูงอายุอยู่ตามลำพังมากขึ้น เกาหลีใต้เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์แล้ว แต่ยังไม่มีการรองรับที่เป็นรูปธรรมและผู้สูงอายุจำนวนมากยังมีฐานะยากจน ส่วนญี่ปุ่นมีสัดส่วนผู้สูงอายุมากที่สุดในโลก และเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุระดับสูงสุด (Hyper-aged society) หรือสังคมที่มีประชากรอายุ ๖๕ ปีขึ้นไปมากกว่าร้อยละ ๒๐ ของจำนวนประชากรทั้งหมด และผู้สูงอายุส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง กล่าวสำหรับไทยที่กำลังเปลี่ยนผ่านจากสังคมผู้สูงอายุไปสู่สังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ โดยในขณะนี้ไทยมีประชากรที่มีอายุ ๖๕ ปีขึ้นไปมากถึงร้อยละ ๑๐ หรือมากกว่า ๗ ล้านคน และภายในปี ๒๕๘๓ ประชากรในกลุ่มนี้จะเพิ่มจำนวนเป็น ๑๗ ล้านคน ซึ่งมากกว่า ๑ ใน ๔ ของประชากรทั้งประเทศ ข้อมูลจาก World Population Ageing โดยองค์การสหประชาชาติ ระบุว่าหลังจากปี ๒๕๕๒ ประชากรไทยที่อยู่ในวัยพึ่งพิง (เด็กและผู้สูงอายุ) จะมีจำนวนมากกว่าประชากรในวัยแรงงาน และในปี ๒๕๖๐ จะเป็นครั้งแรกในประวัติศาสตร์ที่มีประชากรเด็กน้อยกว่าประชากรผู้สูงอายุ สถานการณ์ดังกล่าวเป็นผลมาจากภาวะเจริญพันธุ์ที่ลดลงอย่างรวดเร็ว และการลดลงอย่างต่อเนื่องของระดับการตายของประชากร ทำให้จำนวนและสัดส่วนประชากรสูงอายุของไทยเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และสิ่งที่น่ากังวลคือ ประเทศไทย “แก่ก่อนรวย” รวมทั้งมีสัดส่วนผู้สูงอายุที่ “เรียน

สูง” น้อยกว่าประเทศอื่น ทำให้เกิดคำถามตามมาว่าไทยพร้อมที่จะรับมือกับความท้าทายนี้มากน้อยเพียงใด ต่อเรื่องนี้ นายสมคิด สมศรี อธิบดีกรมกิจการผู้สูงอายุ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กล่าวว่า ต่อไปสังคมหรือประเทศที่มีประชากรอายุ ๖๐ ปีขึ้นไป มากกว่าร้อยละ ๒๐ ของประชากรทั้งประเทศ ทั้งนี้ กลุ่มผู้สูงอายุ จำแนกออกเป็น ๓ กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มติดสังคม มีสุขภาพดี และสามารถอยู่ตามลำพังได้ มีจำนวน ๗,๙๖๑,๖๙๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๙.๕ กลุ่มติดบ้าน ต้องการผู้ช่วยเหลือ ดูแลในชีวิตประจำวัน มีจำนวน ๑,๙๐๒,๗๙๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๙ และ กลุ่มติดเตียง ต้องการการดูแลระยะยาวด้านการแพทย์ รักษาพยาบาล และสวัสดิการสังคม มีจำนวน ๑๕๐,๒๒๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๑.๕ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการดูแลผู้สูงอายุใน ๔ มิติ ได้แก่

๑. ด้านเศรษฐกิจ ผู้สูงอายุต้องการมีงานทำเพื่อตนเองให้เกิดมีรายได้ จากตัวเลขความต้องการผู้สูงอายุ ๓๔.๖ % ยังต้องการมีงานทำ มุ่งเน้น ๒ ประเด็น คือ การสร้างหลักประกันรายได้สำหรับผู้สูงอายุ และประชากรทั่วไป สร้างกลไกการออม ขยายโอกาสการทำงานสำหรับผู้สูงอายุ ทั้งภาครัฐและเอกชน สนับสนุนให้มีการจ้างงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการเตรียมความพร้อมแรงงานรุ่นใหม่ การพัฒนาคุณภาพแรงงาน

๒. ด้านสังคม ผู้สูงอายุต้องอยู่ในสังคมอย่างมีความมั่นคง โดยมีการรวมกลุ่มกันจัดกิจกรรม ไม่อยู่โดดเดี่ยวอันเป็นสาเหตุให้เกิดการเจ็บป่วย และเศร้าซึม ได้รับการยอมรับจากสังคมเพื่อการดำรงชีวิตอย่างมีศักดิ์ศรี ผู้สูงอายุต้องได้รับการคุ้มครองด้านสิทธิที่พึงได้จากกฎหมายและต้องมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมกับชุมชน ในการพัฒนาสังคมในด้านต่างๆ

๓. ด้านสุขภาพ สุขภาพที่ดี ทั้งกาย จิต และปัญญา ทำให้ผู้สูงอายุเกิดสมดุลชีวิต

๔. ด้านสิ่งแวดล้อมและบริการสาธารณะ เป็นอีกปัจจัยที่จะทำให้คุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุดีขึ้น สนับสนุนให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการสร้างชุมชนที่น่าอยู่ โดยซ่อม/สร้างบ้านให้ผู้สูงอายุ และเมื่อมีสุขภาพ เศรษฐกิจ สังคมดีแล้ว สามารถไปเยี่ยมให้กำลังใจผู้ติดเตียงที่บ้านได้ตลอดจนการบริการสาธารณะที่จะทำเป็นตัวอย่างในกรุงเทพมหานคร เป็นต้น

บทที่ ๓

รูปแบบการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ และสถานการณ์ กำลังคนของกรมสรรพสามิต

ในบทนี้ผู้เสนองานวิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐจากทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบ กรอบแนวคิด และแนวทางการแก้ไขปัญหาเพื่อรองรับกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของประชากรและบุคลากรภาครัฐ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

รูปแบบการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ

หากพิจารณาในภาพรวมการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐของทั้งไทยและต่างประเทศจะมีความแตกต่างกันไม่มากนัก แต่ในเชิงรายละเอียดแล้วกลับพบว่า แต่ละประเทศมีอัตลักษณ์ที่โดดเด่นเป็นการเฉพาะตัว ด้วยเหตุนี้การศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารจัดการกำลังคนกับนานาประเทศ จึงเป็นสิ่งสำคัญในการนำมาปรับใช้เป็นแนวทางสำหรับการกำหนดมาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐที่เหมาะสมกับกรมสรรพสามิตต่อไป

๑. รูปแบบการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ กรณีศึกษาจากต่างประเทศ

๑.๑ ประเทศออสเตรเลีย

ออสเตรเลียมีสภาพเป็นสหพันธรัฐ (Federal State) ซึ่งมีการจัดโครงสร้างของระบบราชการสองระดับที่ซ้อนกันอยู่ คือในระดับสหพันธรัฐ (Commonwealth of Australia) กับในระดับมลรัฐ (State) ภายใต้ระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตยในระบบรัฐสภา (Parliamentary System) สำหรับการจัดระบบราชการของออสเตรเลียนั้นมีรูปแบบการบริหารราชการประกอบด้วย รัฐบาลกลาง รัฐบาลรัฐ และหน่วยงานอิสระ ซึ่งแต่ละรูปแบบการบริหาร มีความเป็นอิสระต่อกันและกัน ไม่จำเป็นต้องมีหลักการและแนวคิดเดียวกัน แต่สร้างระบบบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพทัดเทียมกัน ระบบการจำแนกตำแหน่งในรัฐบาลกลาง ใช้โครงสร้างการจำแนกตำแหน่งกลาง (Service-Wide Classification Structure) โดยไม่มีการกำหนดขั้นต่ำ-สูง ของการจ่ายค่าตอบแทนไว้ในแต่ละประเภทตำแหน่ง ดังนั้น แต่ละส่วนราชการที่สังกัดรัฐบาลกลางก็สามารถกำหนดค่าตอบแทนขั้นต่ำ-สูงของตนเองได้ภายใต้เงื่อนไขที่องค์กรกลางบริหารงานบุคคล

(Australia Public Service) กำหนด ทั้งนี้ เพื่อเป็นการรักษามาตรฐานของระบบ ดังนั้น นโยบายการบริหารงานบุคคลของประเทศออสเตรเลีย คือ การให้อิสระส่วนราชการในการบริหารด้วยตนเอง ซึ่งเป็นไปตามแนวคิด “Let Managers manage” สำหรับตำแหน่งทางการบริหารในระดับ Executive Officer จะเป็นแบบสัญญาจ้างและมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และได้รับค่าตอบแทนสูงเทียบได้กับภาคเอกชน ในขณะที่ตำแหน่งประเภท Non-Executive Officer จะเป็นข้าราชการประจำ ทั้งนี้ ระบบบริหารงานบุคคลในระดับสหพันธรัฐของออสเตรเลียมีขนาดไม่ใหญ่มากนักเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศไทย เพราะมีจำนวนบุคลากรในระบบราชการ (รวมบุคลากรประจำและชั่วคราวของส่วนราชการและองค์การบริหารพิเศษ แต่ไม่รวมพนักงานรัฐวิสาหกิจ) ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนประชากรทั้งหมดที่มีอยู่ของออสเตรเลียแล้วคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ ๐.๖๕ ของประชากรทั้งหมด เพราะข้าราชการอีกจำนวนมากเป็นข้าราชการของมลรัฐและท้องถิ่นซึ่งมีอำนาจหน้าที่ของตนโดยเฉพาะ โดยความโดดเด่นของระบบบริหารงานบุคคลในระบบราชการของประเทศไทยมีแกนกลางที่สำคัญ ๒ ประการ ที่ได้รับการกล่าวถึงและอาจถือได้ว่าประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูง ได้แก่ การจัดระบบบริหารข้าราชการระดับสูง (Senior Executive Service: SES) กับการปฏิรูประบบบริหารงานบุคคลภาครัฐใหม่โดยใช้ระบบการจัดทำข้อตกลงเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในสถานประกอบการ (Workplace Agreement) ที่ดำเนินการภายใต้กฎหมายว่าด้วยความสัมพันธ์ในสถานประกอบการ (Workplace Relations Act) ที่ตราขึ้นในปี ๒๕๓๙

๑) การจัดระบบบริหารข้าราชการระดับสูง ลักษณะเด่นชัดของระบบบริหารงานบุคคลของระบบราชการของออสเตรเลียในระดับสหพันธรัฐก็คือ การจัดให้มีระบบข้าราชการระดับสูง (Senior Executive Service: SES) ขึ้นไว้สำหรับการดำรงตำแหน่งผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า (เช่น หัวหน้าส่วนงานเฉพาะด้าน ผู้จัดการกลุ่มงาน) ขึ้นไป โดยให้มีกระบวนการคัดเลือกและแต่งตั้งที่มีมาตรฐานและกระบวนการเดียวกันโดยให้อยู่ภายใต้ความดูแลของสำนักงานข้าราชการพลเรือนและพิทักษ์ระบบคุณธรรม (Public Service and Merit Protection Commission: PSMPC) และกำหนดให้เป็นระบบที่เปิดกว้างสำหรับข้าราชการทุกหน่วยงาน ซึ่งจะมีโอกาสได้รับการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งระดับสูงที่ว่างอยู่ได้ หากมีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมและได้สมัครเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกที่มีการประกาศให้ทราบ ซึ่งระบบ SES ได้เกิดขึ้นเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๒๗ และได้มีการปรับปรุงวิธีการจำแนกตำแหน่งในระบบราชการ (รวมทั้งกลุ่มข้าราชการระดับสูงด้วย) โดยได้กำหนดให้มีตำแหน่งนักบริหารระดับสูงขึ้น ๓ ระดับ ได้แก่ (๑) SES Band 1 ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งระดับผู้อำนวยการกอง หัวหน้าส่วนงาน ผู้จัดการกลุ่มงานหรือตำแหน่งที่เทียบเท่า ซึ่งจะได้รับเงินเดือนตั้งแต่ ๖๔,๕๔๖ ดอลลาร์ออสเตรเลีย/ปีขึ้นไป (๒) SES Band 2 ได้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งระดับผู้ช่วยหัวหน้าส่วนราชการ (ระดับกระทรวง ทบวง กรม) หรือผู้ช่วยเลขาธิการขึ้นไป ซึ่งจะได้รับเงินเดือนตั้งแต่ ๗๗,๔๓๘ ดอลลาร์ออสเตรเลีย/ปีขึ้นไป (๓) SES Band 3 ได้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งรองหัวหน้าหน่วยงาน (ระดับกระทรวง ทบวง กรม) หรือรองเลขาธิการขึ้นไป ซึ่งจะได้รับเงินเดือนขั้นต่ำตั้งแต่ ๙๐,๓๔๐ ดอลลาร์ออสเตรเลีย/ปีขึ้นไป โดยผู้ดำรงตำแหน่งข้าราชการระดับสูง (SES) ทั้ง ๓ ระดับนี้จะต้องมีกระบวนการพิจารณาคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่งซึ่งจะต้องเปิดกว้างให้ผู้ที่มีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมสำหรับตำแหน่งเสนอตัวเข้ารับพิจารณาคัดเลือกให้แต่งตั้งได้ โดยมีการประกาศเงื่อนไขและคุณสมบัติสำหรับตำแหน่งดังกล่าวอย่างเปิดเผยต่อสาธารณะเพื่อให้มีการเสนอตัวเข้ารับการคัดเลือก โดยกระบวนการคัดเลือกจะเปิดกว้างให้แม้แต่บุคคลที่ไม่ใช่ข้าราชการเลย หากเห็นว่าตนมี

ความสามารถและประสบการณ์เหมาะสมก็สามารถสมัครเข้ารับราชการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวได้ ทั้งนี้ กระบวนการคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ SES เป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างสำนักงานข้าราชการและพิทักษ์คุณธรรม (PSMPC) กับหน่วยงานระดับกระทรวง ทบวง กรม ที่มีตำแหน่งว่างโดย PSMPC จะเป็นผู้กำหนดกรอบโครงสร้างของระบบบริหารงานบุคคล และกำหนดเงื่อนไขและแนวทางปฏิบัติตลอดจนเกณฑ์มาตรฐานในการคัดสรรบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งในระดับ SES และหน่วยงานจะเป็นผู้ดำเนินการประกาศเงื่อนไขและคุณสมบัติตลอดจนการคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่ง โดยหน่วยงานจะต้องมีการตั้งคณะกรรมการคัดเลือก (Selection Panel) ซึ่งจะต้องมีบุคคลภายนอกหน่วยงานซึ่งถือเป็นผู้แทนของ PSMPC ดำรงอยู่ในคณะกรรมการดังกล่าวด้วย เมื่อมีการคัดเลือกได้แล้ว ก็จะต้องเสนอชื่อไปยังสำนักงานข้าราชการและพิทักษ์คุณธรรมเพื่อดำเนินการแต่งตั้งต่อไป จุดเด่นที่สุดของระบบ SES ของออสเตรเลียคือ การเปิดกว้างในการดำรงตำแหน่งข้ามหน่วยงานได้สำหรับข้าราชการในระดับที่ถือว่าเป็น SES และการกำหนดให้มีกระบวนการคัดเลือกที่เปิดเผยภายใต้การตรวจสอบดูแลของหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่บริหารงานบุคคล (PSMPC) ซึ่งการเปิดกว้างดังกล่าวมิได้เป็นประโยชน์แต่เฉพาะในการแต่งตั้งโยกย้ายข้ามหน่วยงานระหว่างข้าราชการต่างหน่วยงานที่เป็นผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลนอกระบบราชการสามารถเข้าสู่ระบบราชการในระดับสูงได้โดยตรงอีกด้วย สำหรับตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน ซึ่งอาจเทียบได้กับปลัดกระทรวง/อธิบดี หรือเลขาธิการสำนักงานนั้น เป็นตำแหน่งระดับสูงสุดของระบบราชการและไม่อยู่ในระบบ SES หากแต่เป็นกรณีที่รัฐบาลจะทำการตกลงและแต่งตั้งบุคคลมาดำรงตำแหน่งดังกล่าว โดยเสนอชื่อต่อผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ (Governor-General) เพื่อแต่งตั้งโดยมีกำหนดเวลาการดำรงตำแหน่งไว้อย่างชัดเจนและพ้นจากตำแหน่งเมื่อครบวาระ ระบบ SES ของออสเตรเลียเป็นระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการที่เปิดกว้างและสามารถคัดเลือกเอาผู้มีความรู้ความสามารถเข้าสู่ตำแหน่งราชการระดับสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่จำเป็นต้องแต่งตั้งหรือเลื่อนตำแหน่งขึ้นจากบุคคลในหน่วยงานนั้นๆ หากไม่สามารถพิสูจน์ความสามารถและคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งได้ และเป็นระบบที่ส่งเสริมให้ราชการออสเตรเลียมีความกระฉับกระเฉงมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

๒) การจัดทำข้อตกลงเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในสถานประกอบการ

พลวัตสำคัญที่ทำให้ระบบราชการออสเตรเลียมีความคล้อยคลึงกับระบบบริหารงานบุคคลในภาคเอกชนมากยิ่งขึ้นก็คือ การสร้างระบบการจัดทำข้อตกลงเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในสถานประกอบการขึ้นโดยตรากฎหมายว่าด้วยการดังกล่าวในปี พ.ศ. ๒๕๓๙ ซึ่งภายใต้พระราชบัญญัติว่าด้วยความสัมพันธ์ในสถานประกอบการ พ.ศ. ๒๕๓๙ (Workplace Relation Act 1996) ได้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่งในระบบบริหารบุคคลของราชการออสเตรเลีย กล่าวคือ กฎหมายฉบับนี้ได้เปลี่ยนรากฐานความสัมพันธ์ในเรื่องเงินเดือน และค่าตอบแทนของข้าราชการ ซึ่งเดิมจะต้องเป็นเรื่องที่จะต้องเป็นไปตามกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับ โดยไม่มีความแตกต่างในเรื่องอัตราการจ่ายค่าตอบแทนในระหว่างข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกันให้กลายเป็นระบบการเจรจาต่อรองและกำหนดค่าตอบแทนตามข้อตกลงสองฝ่าย (Workplace Agreement) ระหว่างหน่วยงานราชการกับข้าราชการหรือกลุ่มของข้าราชการที่ลงนามทำความตกลงร่วมกัน โดยข้าราชการแต่ละกลุ่มที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับผู้บริหารระดับกลาง (Senior Officer) ขึ้นไป สามารถจะทำความตกลงสองฝ่ายกับหน่วยงานของรัฐเพื่อจัดทำข้อตกลงใน

เรื่องเงินเดือน เงินโบนัส สวัสดิการอย่างอื่นที่คำนวณเป็นตัวเงินได้ (เช่น การมีและใช้รถประจำตำแหน่ง ค่าโดยสารเครื่องบินในการทำงาน ค่าวารสารและหนังสือพิมพ์) อัตราการเพิ่มขึ้นของเงินเดือนในแต่ละปี เงินบำเหน็จที่จะได้รับหลังออกจากราชการ ฯลฯ ในลักษณะเป็นข้อตกลงกลุ่ม (Collective Agreement) หรือข้อตกลงรายบุคคลก็ได้ (เฉพาะเป็นข้าราชการระดับ SES อาจทำข้อตกลงเป็นรายบุคคลได้) โดยข้อตกลงดังกล่าวจะเปิดโอกาสให้มีการต่อรอง เพิ่มหรือลดเงินอย่างหนึ่งอย่างใดได้ตามความเหมาะสม จนกระทั่งได้ข้อยุติและมีการลงนามร่วมกันระหว่างสองฝ่ายไว้โดยปกติข้อความเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในสถานประกอบการดังกล่าวจะมีการกำหนดระยะเวลาตั้งแต่ ๑-๓ ปีขึ้นไปแล้วแต่สภาพและลักษณะงาน เมื่อครบกำหนดของความตกลงแล้วจะมีการเจรจาทำความตกลงระหว่างกันใหม่เพื่อจัดทำข้อตกลงฉบับต่อไปอีก ซึ่งข้อตกลงที่เรียกชื่อว่า Workplace Agreement ดังกล่าวนี้นี้ไม่ได้ทำให้ลักษณะหรือสถานภาพของข้าราชการเปลี่ยนไปจากการเป็นผู้ปฏิบัติงานประจำให้แก่รัฐ เพราะเป็นเพียงการทำข้อตกลงในเรื่องค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงินอื่นๆ เท่านั้น สถานภาพความคุ้มครองและหน้าที่ในการปฏิบัติงานตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับของข้าราชการเหล่านี้มิได้เปลี่ยนแปลงไปแต่อย่างใด (เว้นแต่ในกรณีที่ข้าราชการผู้ใดเข้ามาสู่ระบบราชการโดยการทำสัญญาจ้างเฉพาะตัวให้มาปฏิบัติงานราชการโดยมีกำหนดระยะเวลา เงื่อนไข หน้าที่และความคุ้มครองต่างๆ ก็จะเป็นไปตามสัญญาจ้างแต่ละฉบับ) และในปัจจุบันข้าราชการทั้งหมดของออสเตรเลียได้มีการจัดทำข้อตกลงความสัมพันธ์ในสถานประกอบการกับหน่วยงานต้นสังกัดของตนครบถ้วนทั้งหมดแล้ว ทั้งในรูปข้อตกลงเป็นรายกลุ่ม (ซึ่งปรากฏเป็นส่วนใหญ่) และข้อตกลงเฉพาะราย ซึ่งพระราชบัญญัติความสัมพันธ์ในสถานประกอบการ (Workplace Relation Act) ได้กำหนดลักษณะหลักเกณฑ์ทั่วไปเกี่ยวกับกรอบและขอบเขตของการจัดทำข้อตกลง หลักเกณฑ์การเจรจาต่อรอง วิธีการจัดทำข้อตกลง และหน้าที่ทั่วไปในสถานะข้าราชการที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนหลักเกณฑ์และแนวทางการคำนวณเงินโบนัสรายปีหรือเงินบำเหน็จเมื่อออกจากราชการ ฯลฯ ไว้อย่างครบถ้วน เพื่อให้สามารถมีกรอบที่ชัดเจนในการเจรจาต่อรอง และกฎหมายดังกล่าวยังได้กำหนดให้มีคณะกรรมการแห่งชาติว่าด้วยความสัมพันธ์ในสถานประกอบการ (Australian Industrial Relations Commission) ขึ้นเพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบความชอบด้วยกฎหมายของข้อตกลงที่มีการลงนามกันก่อนมีผลใช้บังคับตลอดทั้งเป็นองค์กรวินิจฉัยชี้ขาดข้อพิพาทในกรณีที่มีข้อขัดแย้งเกี่ยวกับข้อตกลงความสัมพันธ์ในสถานประกอบการที่ได้ลงนามไปแล้ว และกำหนดระเบียบข้อบังคับที่วางแนวทางการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวด้วย การสร้างระบบ Workplace Agreement ทำให้ระบบราชการมีความยืดหยุ่นปรับตัวได้สูงและสามารถคัดเลือกบุคคลหรือจ้างบุคคลที่มีประสิทธิภาพและมีความสามารถให้ปฏิบัติงานราชการได้โดยค่าตอบแทนที่เหมาะสมและที่สำคัญที่สุดก็คือการทำระบบข้อตกลงเกี่ยวกับความสัมพันธ์ดังกล่าวได้ส่งผลทำให้มีระบบการประเมินประสิทธิภาพของข้าราชการที่กำหนดไว้ใน Workplace Agreement ตามรอบระยะเวลาที่ระบุไว้ และในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามที่ข้อตกลงไว้ในข้อตกลง ทางราชการก็อาจจะมีกระบวนการลงโทษตามที่ตกลงไว้ในข้อตกลง โดยการงดจ่ายโบนัส ไม่ขึ้นเงินเดือนหรือแม้แต่ลดเงินเดือนลงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในข้อตกลง รวมตลอดถึงการงดจ่ายเงินตอบแทนหรือผลประโยชน์อื่นใดตามที่ระบุไว้ในข้อตกลงให้แก่ข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้วยประสิทธิภาพผู้นั้นหรือทั้งกลุ่มได้ โดยเหตุผลดังกล่าวระบบการจัดทำข้อตกลงเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในสถานประกอบการจึงมีลักษณะเป็นการปฏิรูประบบงานบุคคลของออสเตรเลียอย่างแท้จริง และทำให้กระบวนการปฏิบัติงานและการให้

ค่าตอบแทนของระบบข้าราชการของออสเตรเลียในปัจจุบันมีลักษณะที่ไม่แตกต่างไปจากระบบบริหารงานในภาคเอกชนในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีประสิทธิภาพแต่อย่างใด

๑.๒ สาธารณรัฐสิงคโปร์

แนวคิดในการบริหารราชการของสิงคโปร์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการตอบสนองต่อกระแสโลกาภิวัตน์ด้วยการลดความเป็นระบบราชการ (Debureaucratization) เน้นที่การมีปฏิสัมพันธ์ในระดับนานาชาติ ซึ่งรวมถึงแนวคิดเสรีนิยม การลดกฎระเบียบและการควบคุมของรัฐ การแปรรูปกิจกรรมของรัฐ ทั้งนี้เพื่อให้ระบบราชการสามารถมีความร่วมมือกับตลาดต่างประเทศ นักลงทุนต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บริบทของประเด็นท้าทายสำคัญ ๓ ประการ ได้แก่ การแข่งขันจากประเทศในภูมิภาค การมีประชากรสูงอายุในจำนวนเพิ่มขึ้นขณะที่อัตราการเกิดของประชากรลดลง และการปรับโครงสร้างในภาคการผลิตที่เน้นการผลิตเพื่อการส่งออก โดยในช่วงเวลาไม่กี่ปีที่ผ่านมา รัฐบาลสิงคโปร์ได้จัดทำโครงการแปรรูปกิจกรรมภาครัฐ แบ่งเป็น ๔ ขั้นตอนหลัก คือ การแปรรูปองค์การ (Corporatization) การทำสัญญาจ้างเอกชนให้บริหารงาน (Contracting) การผ่อนปรนระเบียบกฎหมาย (Deregulation) และการตัดทอนการลงทุน (Divestment) โดยมุ่งหวังให้หน่วยงานภาครัฐมีความยืดหยุ่นในการบริหารงานมากขึ้น มีโครงสร้างทางการเงินที่เหมาะสม มีอิสระในการจัดโครงสร้างองค์การ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นอิสระจากการควบคุมของระบบราชการ หน่วยงานเหล่านี้จึงมีความสามารถที่จะเลือกลงทุนขยายกิจการ แข่งขันด้านเวลา สร้างสรรค์นวัตกรรม ปรับปรุงการให้บริการ หรือแม้กระทั่งเลือกลงทุนในกิจการประเภทอื่น (Diversification) สำหรับการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐบาลสิงคโปร์ได้จัดตั้งคณะกรรมการบริการด้านสาธารณะ (Public Service Commission: PSC) เป็นหน่วยงานรับผิดชอบเป็นหลัก แต่ในปี พ.ศ. ๒๕๓๘ (ค.ศ. ๑๙๙๕) PSC ได้มอบอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลให้แก่กระทรวงต่างๆ โดยการจัดตั้งระบบคณะกรรมการบริหารงานบุคคลแบบ ๓ ระดับ (Threetier System) คือ ระดับสูงสุดมีคณะกรรมการบริหารงานบุคคลชุดพิเศษประกอบด้วย เลขาธิการและรองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (Head and Deputy Head of The Civil Service) และปลัดกระทรวง (Permanent Secretaries) ทำหน้าที่ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง และแต่งตั้งข้าราชการระดับสูง (Superscale) จนถึงระดับ EI (The Mid-point of The Superscale) ในหน่วยงานระดับกรมและหน่วยงานเชี่ยวชาญเฉพาะในระดับกลาง ประกอบด้วย คณะกรรมการข้าราชการระดับสูงหลายชุด (Senior Personnel Boards) ทำหน้าที่คัดเลือกและเลื่อนตำแหน่งข้าราชการระดับ ๑ (Division 1 Officers) คณะกรรมการแต่ละชุดแต่งตั้งจากหน่วยงานระดับกรม และหน่วยงานเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะ รวมถึงปลัดกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกและเลื่อนตำแหน่งนั้นๆ ด้วย สำหรับระดับล่างสุดในแต่ละกระทรวงจะมีคณะกรรมการของตนเอง ซึ่งได้รับมอบอำนาจในการแต่งตั้งและเลื่อนตำแหน่งข้าราชการระดับ ๒, ๓ และ ๔ (Division 2, 3, 4 Officers) โดยมีข้าราชการระดับสูง (Superscale) เป็นประธาน และมีข้าราชการระดับ ๑ เป็นกรรมการ อย่างไรก็ตาม PSC ยังคงเป็นผู้รับผิดชอบในการคัดเลือกและเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง และการเลื่อนตำแหน่งข้าราชการระดับสูง (Superscale) ในหน่วยงานระดับกรมและหน่วยงานเชี่ยวชาญเฉพาะ ส่วนการพิจารณาเงื่อนไขในการให้บริการ (Terms and Personnel Institutions) การควบคุมบังคับใช้กฎระเบียบและการให้ทุนเป็นหน้าที่ของสถาบันกลางด้านการบริหารงานบุคคล (Central Personnel Institutions) ในด้านการพัฒนาบุคลากรมีสถาบันข้าราชการพลเรือน (Civil Service Institutions) และวิทยาลัยข้าราชการพลเรือน (Civil Service College) เป็นหน่วยงานหลักที่

รับผิดชอบการฝึกอบรมข้าราชการแทบทุกระดับ ข้าราชการระดับสูงเน้นการฝึกอบรมการบริหารภายใน การบริหารการต่างประเทศ และการกำกับดูแลรวมถึงทักษะในการกระตุ้น จูงใจ และการบริหารการเงิน ข้าราชการระดับล่าง เน้นทักษะทางการคำนวณ การแก้ไขปัญหา กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และทักษะทางภาษาและการสื่อสาร ทั้งนี้ มีการฝึกอบรมการใช้คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศให้แก่ข้าราชการทุกระดับด้วย โดยข้าราชการทั่วประเทศของสิงคโปร์ใน ๑๖ กระทรวง และหน่วยงานทางกฎหมายกว่า ๕๐ หน่วยงาน มีทั้งสิ้น ๑๓๙,๐๐๐ คน เป็นข้าราชการประจำ กระทรวง จำนวน ๘๒,๐๐๐ คน ส่วนที่เหลืออยู่ในหน่วยบริการด้านต่างๆ เช่น ด้านการให้บริการงาน ราชการกฎหมาย การศึกษา ตำรวจ และการป้องกันภัยแก่พลเมือง ฯลฯ ทั้งนี้ ในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในภาครัฐมีคุณสมบัติหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกที่ความแตกต่างออกไปตามแต่ละตำแหน่งงาน ภายใต้ระบบการจำแนกตำแหน่ง ซึ่งตำแหน่งต่างๆ ถูกจำแนกบนพื้นฐานการศึกษาวิชาชีพ หรือคุณสมบัติ ด้านเทคนิคที่เป็นที่ต้องการ ยิ่งกว่านั้นทุกตำแหน่งจะถูกจำแนกออกไปตามลักษณะของงานบริการ หรือแบ่งตามกลุ่มบุคลากรซึ่งถูกแบ่งออกเป็นหลายระดับ ซึ่งในแต่ละระดับ (Division) ตำแหน่งต่างๆ จะถูกจำแนกย่อยออกไปอีกเป็นลำดับชั้น (Class Series) และเกรดต่างๆ ตามลำดับ

ตารางที่ ๓ - ๑ แสดงรายละเอียดการแบ่งตามกลุ่มบุคลากรในแต่ละระดับ (Division)

Division	รายละเอียด
Division I	ประกอบด้วย เกรดบริหารและวิชาชีพซึ่งคุณสมบัติแรกเข้าสู่เกรดนี้จะต้องได้รับปริญญาตรี เกียรตินิยมอันดับ ๒ เป็นอย่างน้อย
Division II	ประกอบด้วย เกรดผู้บริหารซึ่งคุณสมบัติแรกเข้าจะต้องอยู่ในระดับ A หรือมีปริญญาตรีจาก มหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัย
Division III	ประกอบด้วย เกรดเสมียนและเจ้าหน้าที่เทคนิค ซึ่งคุณสมบัติแรกเข้าจะต้องอยู่ในระดับ 0
Division IV	ประกอบด้วย ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานด้วยมือ และเป็นงานที่ต้องทำซ้ำๆ ซึ่งคุณสมบัติแรกเข้า จะต้องจบประถมศึกษาปีที่ ๖

ที่มา http://www.asean thai.net/ewt_news.php?nid=4372&filename=index

ความก้าวหน้าทางวิชาชีพของข้าราชการสิงคโปร์มิได้ด้วยการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง นอกจากนี้ยังสามารถกระทำได้ด้วยการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในระหว่างสายงานบริการด้วยกัน หรือระหว่างชั้น (Class) เดียวกันก็ได้ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างแผนการจ่ายเงินเดือนและแผนการจำแนกตำแหน่งในราชการพลเรือนของสิงคโปร์นั้นสร้างขึ้นให้สอดคล้องกันอย่างดีกับแผนการจำแนกตำแหน่งเงินเดือน ซึ่งถูกแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ (Scales) ได้แก่ ระดับสูง (Superscale) ระดับ ๑ (Division I) ระดับ ๒ (Division II) ระดับ ๓ (Division III) และระดับ ๔ (Division IV) โดยข้าราชการพลเรือนและรัฐวิสาหกิจได้รับเงินเดือนในอัตราเดียวกันใช้โครงสร้างเงินเดือนเดียวกัน เว้นแต่รัฐวิสาหกิจบางแห่งซึ่งให้เงินเดือนสูงกว่าโดยทั่วไปแล้ว ซึ่งข้าราชการของสิงคโปร์ได้รับค่าจ้างสูงกว่าผู้ทำงานในหน่วยงานเอกชน สำหรับโครงสร้างเงินเดือนข้าราชการพลเรือนของสิงคโปร์นั้นมีการสร้างอัตราเงินเดือนขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานต่างๆ มีอยู่ ๕ ระดับ อัตราเงินเดือนในระดับสูง (Superscale) และ ระดับ ๑ (Division I) มีไว้สำหรับข้าราชการในระดับ ๑ (Division I) ส่วนข้าราชการระดับอื่นๆ ได้รับเงินเดือนที่กำหนดไว้ในระดับ (Division) ของตน แต่ละ Scale หรือเกรดต่างๆ ก็มีเงินเดือนอยู่หลายๆ อัตราด้วยกัน เว้นแต่

บางเกรดที่เงินเดือนคงที่ตายตัวอยู่แล้ว เงินเดือนสำหรับระดับสูง (Superscale) ระดับ ๑ (Division I) ระดับ ๒ (Division II) ระดับ ๓ (Division III) และระดับ ๔ (Division IV) มีความแตกต่างกันตั้งแต่ ๕,๐๐๐-๒๑,๗๐๐ ดอลลาร์สิงคโปร์ ๘๐๐-๕,๒๐๐ ดอลลาร์สิงคโปร์ ๖๐๐-๒,๔๐๐ ดอลลาร์สิงคโปร์ และ ๔๐๐-๑,๔๕๕ ดอลลาร์สิงคโปร์ และ ๓๘๐-๘๙๐ ดอลลาร์สิงคโปร์ ตามลำดับ อัตราเงินเดือนสูงสุดมีความแตกต่างกันประมาณ ๕๗ เท่า นอกจากนี้ ข้าราชการพลเรือนสิงคโปร์ยังจะได้รับค่าตอบแทนอื่นๆ ที่เป็นตัวเงินอีกหลายประเภทด้วยกัน ได้แก่ ๑) โบนัส ๒) เงินยืม โดยข้าราชการมีสิทธิที่จะยืมเงินเพื่อซื้อบ้าน จักรยานยนต์ รถยนต์ คอมพิวเตอร์ หรือซ่อมแซมบ้าน ซึ่งจำนวนเงินที่ยืมนั้นอัตราการจ่ายคืนจะต้องไม่เกินกว่าครึ่งหนึ่งของเงินเดือนที่ได้รับอยู่ มิฉะนั้นรัฐบาลจะไม่อนุมัติให้ยืม ๓) การจ่ายเงินเดือนให้ล่วงหน้า เช่น ข้าราชการที่เป็นจีน ฮินดู คริสเตียน จะได้รับเงินเดือนล่วงหน้า ๑ เดือนก่อนเทศกาลสำคัญ ในพิธีกรรมทางศาสนาของตน และข้าราชการที่ขอลาออกเพื่อรับบำนาญและได้รับการพิจารณาอนุมัติแล้ว ก็มีสิทธิที่จะขอรับเงินบำเหน็จล่วงหน้าได้ ๔) ค่าเดินทางและขนส่ง ๕) ค่ายังชีพ เมื่อไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ และ ๖) เงินกองทุนสะสม ส่วนค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ผลประโยชน์ตอบแทนด้านการรักษาพยาบาล ข้าราชการและครอบครัวจะได้รับการรักษาพยาบาลฟรีจากโรงพยาบาลของรัฐ หรือจากคลินิกหากเป็นคนไข้นอก การรักษาฟรีนี้รวมค่ายาและค่าตรวจทางการแพทย์ ในกรณีที่ข้าราชการและครอบครัวถูกรับตัวเข้าเป็นคนไข้ในโรงพยาบาลรัฐก็ไม่ต้องจ่ายค่ารักษาพยาบาลเลย ในส่วนของการเกษียณอายุ สำหรับข้าราชการพลเรือนที่ได้รับค่าตอบแทนเป็นเงินเดือนมีระยะเวลาที่จะต้องเกษียณอายุราชการแตกต่างกันไปตามเพศ และวันที่ได้รับการบรรจุข้าราชการ รวมไปถึงกลุ่มอาชีพ กล่าวคือ ชาย อายุ ๖๐ ปี สำหรับผู้ที่ทำงานหลังวันที่ ๑ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๔๙๙ (ค.ศ. ๑๙๕๖) หญิง อายุ ๖๐ ปี สำหรับผู้ที่ทำงานหลังวันที่ ๑ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๐๕ โดยเจ้าหน้าที่ที่อยู่ในระดับ ๑ และ ๒ (Division III) ที่อายุเกินกว่า ๕๐ ปี มีสิทธิที่จะได้รับบำเหน็จหรือบำนาญ ผู้ที่ทำงานเกินกว่า ๑๐ ปี มีสิทธิจะได้รับทั้งบำเหน็จและบำนาญได้ทั้งสองอย่าง เงินบำเหน็จจะเท่ากับ $\frac{1}{120} \times \text{Pensionable Emoluments}$ ในหนึ่งปี (เงินเดือนตลอดปี) \times จำนวนเดือนที่ปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามจำนวนเงินที่ได้รับจะต้องไม่น้อยกว่าหนึ่งปี หรือไม่เกินกว่าสามปีของ Pensionable Emoluments ส่วนเงินบำนาญจะจ่ายให้แก่ข้าราชการเป็นรายปี จำนวนเงินที่ได้รับจะเป็น $\frac{1}{600} \times \text{Pensionable Emoluments}$ ในหนึ่งปี (เงินเดือนตลอดปี) \times จำนวนเดือนที่ปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม จำนวนเงินบำนาญนี้จะต้องไม่เกิน $\frac{1}{3}$ ของเงินเดือนสุดท้ายที่ได้รับอยู่ แต่สำหรับผู้ที่มีอายุงานต่ำกว่า ๑๐ ปี จะมีสิทธิ์รับได้แต่บำเหน็จอย่างเดียว

ด้านการพัฒนาข้าราชการมีวิทยาลัยข้าราชการพลเรือน (Civil Service College: CSC) เป็นสถาบันการเรียนรู้ส่วนกลางสำหรับหน่วยงานบริการภาครัฐ โดยเป็นศูนย์กลางความรู้ การประมวล การสร้างสรรค์ และการถ่ายทอดความรู้ภายในธุรกิจภาครัฐ สร้างซอฟต์แวร์สำหรับเครือข่ายภาครัฐ สร้างความสามารถหลักในธุรกิจภาครัฐที่เชื่อมโยงไปยังทั่วโลก สร้างความสามารถทางยุทธศาสตร์ด้านกำลังการผลิตและภาวะความเป็นผู้นำให้แก่หน่วยงานให้บริการสาธารณะของภาครัฐ วิทยาลัยข้าราชการพลเรือน (CSC) มีโปรแกรมที่ครอบคลุมเหมาะสมเพื่อสร้างยุทธศาสตร์ด้านกำลังการผลิตในหน่วยงานให้บริการสาธารณะของภาครัฐ มุ่งเน้นในด้านการบริหาร ปกครอง ภาวะความเป็นผู้นำรวมทั้งการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจ โดย CSC ดำเนินงานอย่างใกล้ชิดกับรัฐบาลและหน่วยงานสื่อสารภาครัฐที่ปลูกฝังค่านิยม ตลอดจนสถาบันวิชาการและองค์การการเมืองระหว่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จและมี

ประสบการณ์ด้านความเป็นผู้นำ การพัฒนานโยบาย การบริหารรัฐกิจ และการปฏิรูปภาครัฐ นอกจากนี้ สิงคโปร์ยังเน้นการสร้างให้เกิดสภาพแวดล้อมในการฝึกอบรมภายในหน่วยงานบริการสาธารณะของภาครัฐอย่างเป็นระบบ (Training Environment in the Singapore Public Service: SPS) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ ๙ ประการ

๑) องค์ประกอบที่ ๑: บริบท

การพัฒนาบุคลากรภาครัฐของสิงคโปร์มีปัจจัยที่มีสัมพันธ์กับระบบเศรษฐกิจโลก ด้วยเพราะรัฐบาลใช้หน่วยงานราชการเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศ ดังนั้น SPS จึงกำหนดกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาบุคลากรภาครัฐที่ผูกโยงกับเศรษฐกิจระดับนานาชาติ เนื่องจากสิงคโปร์เป็นประเทศที่ไม่มีทรัพยากรธรรมชาติแต่มีความเป็นชุมชนเมืองอย่างสมบูรณ์ เศรษฐกิจของประเทศสิงคโปร์มีวิวัฒนาการมาจากการพึ่งพาอาศัยทรัพยากรของชาติอื่นๆ โดยเริ่มต้นจากการรวมสินค้าส่งไปจำหน่ายยังสถานที่อื่นจนกลายมาเป็นเมืองศูนย์กลางทางเศรษฐกิจ นอกจากนี้ เศรษฐกิจของประเทศสิงคโปร์อยู่บนพื้นฐานของการค้าเสรีและระบบเศรษฐกิจแบบเสรีนิยมที่รัฐบาลมีบทบาทหน้าที่อย่างมากในกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งเข้าแทรกแซงด้านการวางแผนและการดำเนินงาน นโยบายเศรษฐกิจที่ช่วยเพิ่มพูนความเข้มแข็งของชาติและในขณะเดียวกันเศรษฐกิจของชาวสิงคโปร์มีความสัมพันธ์ทางตรงกับตลาดโลกอย่างกว้างขวาง เพราะฉะนั้น เมื่อมีสิ่งที่เกิดขึ้นในตลาดต่างประเทศจึงส่งผลกระทบต่อประเทศสิงคโปร์ นอกจากนี้ การศึกษาถึงความเข้มแข็งของสังคมระยะยาวจะดูที่การพัฒนาศักยภาพคน การศึกษา รวมถึงการฝึกอบรมภายในหน่วยงานให้บริการสาธารณะของภาครัฐ ซึ่งปรากฏให้เห็นในบริบทของการใช้งานที่เพิ่มขึ้นของสิ่งที่เรียกกันว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM)

๒) องค์ประกอบที่ ๒: หลักการและแนวทาง

แนวทางการฝึกอบรมภายในหน่วยงานภาครัฐของสิงคโปร์จะมุ่งเน้นรูปแบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะช่วยให้พนักงานของหน่วยงานให้บริการสาธารณะของภาครัฐสามารถนำเอาทัศนคติที่มีอยู่ไปใช้กับปัญหาในอนาคตได้ และสิ่งสำคัญในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องคือ การนำไปสู่การจ้างงานระยะยาวให้แก่พนักงาน บนชุดความคิดที่ว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และหากไม่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องก็ไม่สามารถรับรองได้ว่าการดำเนินงานในอนาคตจะเกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งความมุ่งมั่นของรัฐบาลที่มีต่อแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้นมีความชัดเจนมาก ดังปรากฏให้เห็นในกรอบการพัฒนาและฝึกอบรมของหน่วยงานภาครัฐในประเทศสิงคโปร์อย่างเด่นชัด ๒ ประการ คือ

๑) การเปลี่ยนแปลงลักษณะของการฝึกอบรมจากรายบุคคลไปเป็นค่ายฝึกอบรม เพื่อให้กรอบการวิเคราะห์ระดับมหภาค (Macro Framework) ปรากฏอยู่ในกระบวนการเรียนรู้ การฝึกอบรมที่บังคับให้บุคลากรต้องฝึกอบรมเพียงลำพังจะไม่ค่อยได้ผลเหมือนกับการฝึกอบรมที่นำบุคลากรเข้าไปฝึกอบรมในลักษณะค่าย ซึ่งการขยายขอบเขตการฝึกอบรมให้เป็นลักษณะโครงการค่ายฝึกอบรมจำเป็นต้องให้บุคลากรตระหนักถึงสถานการณ์ของประเทศ การบริหารงานบริการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการได้มาซึ่งความคิดที่ดีเยี่ยมและการทำงานในตำแหน่งงานบริหารระดับสูงภายในหน่วยงานภาครัฐ อย่างเช่น มีการจัดทีมงานโครงการประกอบด้วยบุคลากรทุกระดับ เพื่อร่วมศึกษาปัญหาสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ

อนาคตของประเทศสิงคโปร์ การเข้าร่วมการประชุมรายสัปดาห์รายเดือนหรือรายไตรมาส เพื่อให้ได้ทราบข้อมูลล่าสุดเกี่ยวกับปัญหาและเป้าหมายของประเทศ ปัญหาระดับภูมิภาค เป็นต้น

๒) การใช้กลยุทธ์ 4R ซึ่งได้แก่ (๑) การฟื้นฟูบุคลากร (Renewal of Workforce) (๒) การโยกย้ายบุคลากร (Re-deployment of Retrenched Workers) (๓) การปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติของบุคลากร (Re-alignment of Employment Practices) และ (๔) การฟื้นฟูการจ้างงาน (Revitalization of Employment) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดที่เรียกว่า การจ้างงานตลอดชีพ ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงเจตนารมณ์อันมุ่งมั่นของภาครัฐในการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร รวมทั้งเป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว

๓) องค์ประกอบที่ ๓: การให้ความสำคัญและการกำหนดทิศทาง

การให้ความสำคัญและการกำหนดทิศทางในการฝึกอบรมเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารงานบุคคล โดยแบ่งเป็นโครงการการฝึกอบรมภายในประเทศและนานาชาติ เพื่อแบ่งการมอบทุนการศึกษาอย่างเป็นทางการตามรูปแบบการฝึกอบรม สิ่งที่น่าสังเกตเป็นพิเศษในขอบเขตของการฝึกอบรมภายในประเทศ คือ การที่ภาครัฐให้การมุ่งเน้นการเชื่อมโยงกับภาคเอกชนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นแนวทางในการฝึกอบรมบุคลากรที่มีคุณภาพ

๔) องค์ประกอบที่ ๔: กรอบแนวคิด

ตามกรอบแนวคิดในการฝึกอบรมที่กำหนดโดย SPS มีองค์ประกอบหลัก ๔ ประการ คือ (๑) รายการความรู้และทักษะ (๒) เส้นทางการฝึกอบรมบุคลากร (๓) การฝึกอบรมแบบ SPOT-ON และ (๔) กิจกรรมค่ายวิชาการ องค์ประกอบทั้งหมดเหล่านี้มีผลกระทบที่สำคัญในเรื่องของการเพิ่มขีดความสามารถ การจัดทำรายการความรู้และทักษะ โดยแบ่งความสามารถออกเป็น ๒ ประเภท คือ ความสามารถหลักและความสามารถด้านสายงาน มีการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรมบุคลากรภายในองค์การ (OTRM) ที่มุ่งเน้นด้านความต้องการขององค์การเป็นสำคัญ โดยในระดับมหภาค องค์การวิเคราะห์ระดับและประเภทของทักษะว่ามีความจำเป็นในปีต่อไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งสิ่งที่จะทำการแบ่งอนาคตออกเป็นเส้นทางการฝึกอบรมบุคลากรประจำปีหลายๆ ปี จัดทำขึ้นโดยผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงาน ส่วนเส้นทางการฝึกอบรมบุคลากรจัดทำขึ้นโดยบุคลากรแต่ละคนซึ่งเป็นการเติมเต็มให้เส้นทางการฝึกอบรมมีความกว้างขึ้น จากนั้นบุคลากรจะเลือกหลักสูตรและโครงการเพื่อเข้าร่วมตามความต้องการของตำแหน่งงาน ระดับทักษะและความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน และบุคลากรคาดหวังที่จะพัฒนาตำแหน่งงานและอาชีพในอนาคตต่อไปอย่างไร ทั้งนี้ เส้นทางการฝึกอบรมบุคลากรรายบุคคล (ITRM) จะมีการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันที่สุดเป็นรายไตรมาส เมื่อถึงช่วงสิ้นปีบุคลากรทุกคนจะร่วมหารือกับผู้บังคับบัญชาของตนเกี่ยวกับเป้าหมายการทำงานและจัดทำแผนเส้นทางการฝึกอบรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ใหม่ ความเป็นอิสระของเส้นทางการฝึกอบรมบุคลากร ในลักษณะของการฝึกอบรมแบบเป็นไปตามความต้องการ (Self-Paced) เป็นไปตามกำหนดเวลาที่ต้องการ (On-Time) และเป็นไปตามความต้องการ (On-Need) หรือการพัฒนาที่ให้ทำเป็นและเห็นผล (SPOT-ON) ซึ่งการฝึกอบรมรูปแบบนี้จะทำให้บุคลากรสามารถเลือกการฝึกอบรมตามความต้องการและดำเนินการฝึกอบรมตามระยะเวลาของตนเอง การขับเคลื่อนด้วยความต้องการ (Demand Driven)

๕) องค์ประกอบที่ ๕: ผู้มีบทบาทสำคัญ

หน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาข้าราชการสิงคโปร์ มีหลายหน่วยงาน ได้แก่ กองบริการสาธารณะ (PSD) แห่งสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (PMO) มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลภาครัฐในทุกๆ ด้าน มีวิทยาลัยข้าราชการพลเรือน (CSC) เป็นหน่วยงานหลักด้านการเพิ่มขีดความสามารถและการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วยหน่วยปฏิบัติการ ๓ แห่ง คือ สถาบันพัฒนานโยบาย (IPD) สถาบันบริหารจัดการภาครัฐ (IPAM) และสำนักงานให้คำปรึกษาแนะนำแก่หน่วยงานภาครัฐ (CSCG) นอกจากนี้ยังมีกระทรวงต่างๆ ซึ่งจะทำหน้าที่ในด้านการเพิ่มขีดความสามารถตามความต้องการที่กระทรวงวางแผนงาน อีกทั้งยังมี คณะกรรมการการกฤษฎาหมายที่มีบทบาทด้านการวางแผนการฝึกอบรมด้วยเช่นกัน อย่างไรก็ตาม ภาครัฐบาลยังได้มอบหมายให้สถาบันอื่นๆ ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญด้านการวางแผนการฝึกอบรมด้วยเช่นกัน อาทิ สถาบันด้านการบริหารประเทศสิงคโปร์ (SIM) คณะกรรมการแห่งชาติด้านผลิตภาพและมาตรฐาน (PSB) สถาบันการตลาดประเทศสิงคโปร์ (MIS) เป็นต้น

๖) องค์ประกอบที่ ๖: ประเภทโครงการฝึกอบรม

โครงการฝึกอบรมภายในหน่วยงานให้บริการสาธารณะของภาครัฐของสิงคโปร์มีด้วยกัน ๒ ประเภทหลักๆ คือ โครงการภายในประเทศและโครงการต่างประเทศ ได้แก่

(๑) การฝึกอบรมก่อนทำงานหรือแนะนำงาน (Induction Training) ที่จัดให้แก่บุคลากรเมื่อแรกเข้าทำงานในหน่วยงานให้บริการสาธารณะของภาครัฐ การฝึกอบรมก่อนทำงานที่มีความเข้มงวดสามารถเห็นได้อย่างชัดเจนในฝ่ายบริหารงานบริการ ซึ่งใช้เวลาในการฝึกอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมเป็นระยะเวลายาวนานกว่า ๒ เดือน และหนึ่งในนั้นคือ หลักสูตรการสร้างทีมงาน (Team Building) และหลักสูตรฝึกอบรมความเป็นผู้นำร่วมกับโรงเรียนซึ่งอยู่ห่างไกล (Outward Bound School)

(๒) การฝึกอบรมขั้นพื้นฐาน (Basic Training) คือ การสอนทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานให้แก่บุคลากร โดยดำเนินการในปีแรกของการทำงาน ซึ่งการฝึกอบรมจะถูกจัดขึ้นภายหลังจากการคัดเลือกเข้าทำงาน การมอบหมายงานใหม่ หรือการเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

(๓) การฝึกอบรมขั้นสูง (Advanced Training) จัดขึ้นภายในปีที่ ๒ และปีที่ ๓ ที่บุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน โดยออกแบบมาเพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม

(๔) การฝึกอบรมเพิ่มเติม (Extended Training) ภายในปีที่ ๔ และปีที่ ๖ ของการเข้ามาปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร การฝึกอบรมเพิ่มเติมนี้จะมอบทักษะให้แก่บุคลากร เพื่อช่วยให้บุคลากรก้าวข้ามงานปัจจุบันและปฏิบัติงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ในทางกลับกันการสอนบุคลากรให้ทำงานของเพื่อนร่วมงานจะทำให้มีการพัฒนาเพิ่มเป็นทวีคูณและมีความเครียดน้อยลง

(๕) การฝึกอบรมต่อเนื่อง (Continuing Training) มอบทักษะที่ยังไม่จำเป็นต้องใช้ใน ปัจจุบัน แต่จะทำให้บุคลากรมีโอกาสในการจ้างงานมากขึ้น สิ่งนี้เป็นสิ่งที่ควรคำนึงถึงเนื่องจาก ปัจจุบันการเรียนรู้ตลอดชีพและการจ้างงานในระยะยาวมีความสำคัญมาก วิกฤติเศรษฐกิจในช่วงปลายปี พ.ศ. ๒๕๓๓ เน้นให้เห็นความจำเป็นในการฝึกอบรมต่อเนื่องว่ามีความสำคัญ ในขณะที่แรงงานถูกตัดทอนลงมากขึ้นเรื่อยๆ มีการให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรมต่อเนื่องในตำแหน่งของบุคลากรตั้งแต่ปีที่ ๗ และปีต่อไป โครงการฝึกอบรมต่อเนื่องมีอยู่มากมายหลายประเภท ตั้งแต่หลักสูตรวิชาการเพื่อให้ได้มาซึ่งประกาศนียบัตรและวุฒิปริญญา จนถึงหลักสูตรเฉพาะที่ออกแบบมาเพื่อให้บุคลากรรับรู้ถึงสิ่งต่างๆ ที่กำลังเกิดขึ้นภายในประเทศและทั่วภูมิภาค

๗) องค์ประกอบที่ ๗: ระเบียบวิธีการ

การฝึกอบรมภายในหน่วยงานให้บริการสาธารณะภาครัฐของสิงคโปร์ได้นำวิธีการแบบสมัยใหม่มาใช้ในการดำเนินการฝึกอบรม เช่น การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์โดยให้บุคลากรของภาครัฐไปปฏิบัติงานในบริษัทของภาคเอกชน เพื่อให้ได้สัมผัสประสบการณ์และการแก้ปัญหาในองค์การอื่น หรือการเรียนรู้โดยยึดจุดมุ่งหมายเป็นหลัก (Goal-based Learning: GBL) โดยแบ่งวิธีการเรียนรู้ออกเป็น ๔ ลักษณะ ได้แก่

(๑) การเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติ (Learning by Doing) คือ การที่ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการดำเนินการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามเป้าหมายที่กำหนดเป็นการมุ่งเน้นด้านการพัฒนาทักษะมากกว่าการจดจำ

(๒) การเรียนรู้จากการวินิจฉัยและความผิดพลาด (Learning from Exploration and Failure) ซึ่งการเรียนรู้ในลักษณะนี้จะทำให้ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมไม่มีความกดดันในการดำเนินการ และเรียนรู้ภายในพื้นที่ส่วนตัวของผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมเอง

(๓) การเรียนรู้ผ่านเรื่องราว (Learning through Stories) จะมีการนำการเรียนรู้โดยยึดจุดมุ่งหมายเป็นหลัก ซึ่งจะใช้การจำลองสถานการณ์จริงเป็นสิ่งประกอบในการฝึกอบรมให้แก่ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม

(๔) การเรียนรู้โดยยึดจุดมุ่งหมายเป็นหลัก กระบวนการเสริมสร้างการเรียนรู้ให้แก่ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม มีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการฝึกอบรมมากขึ้นภายในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งการเรียนการสอนด้วยคอมพิวเตอร์ช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่การเรียนรู้ด้วยตนเอง และมีการใช้ประโยชน์จากคอมพิวเตอร์ในแง่ของเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้เครื่องมืออีกชิ้นหนึ่งที่ SPS นำมาใช้ คือ การอบรมทางไกล (Teletraining) ซึ่งช่วยให้สามารถเรียนรู้ในสถานที่แตกต่างกันได้โดยที่ครูผู้สอนอยู่เพียงสถานที่เดียว สิ่งนี้ยังเป็นความได้เปรียบเชิงเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดการประหยัดในแง่ของการได้รับข้อมูลอีกด้วย สุดท้ายคือ การเรียนรู้เพื่อเผชิญภัย (Adventure-based Learning) ส่วนมากใช้ในการปฏิบัติงานในกระทรวงกลาโหม และโครงการฝึกอบรมความเป็นผู้นำของสถาบันพัฒนานโยบาย (IPD) เป็นการมุ่งเน้นการเรียนรู้จากอุปสรรค เกมส์ และสถานการณ์จริงในชีวิตที่มุ่งการทำงานเพื่อที่มี ฯลฯ

๘) องค์ประกอบที่ ๘: การเลือกโครงการ

บุคลากรของหน่วยงานให้บริการสาธารณะภาครัฐของสิงคโปร์สามารถเข้าร่วมการฝึกอบรมได้อย่างหลากหลายโครงการ ตัวอย่างเช่น โครงการฝึกอบรมความคิดสร้างสรรค์ในสถานที่ทำงาน (The Creativity @Work) โดยมุ่งเน้นเรื่องความคิดสร้างสรรค์ในบุคคลระดับผู้บังคับบัญชา และระดับองค์กร โครงการสัมมนาเรื่องมุมมองนโยบายสาธารณะมีรูปแบบเป็นการฝึกอบรมก่อนทำงาน ซึ่งในการสัมมนาครั้งนี้จะมีนักวิชาการของหน่วยงานภาครัฐที่เพิ่งกลับจากการศึกษาต่อในต่างประเทศมาเข้าร่วม เพื่อทำความเข้าใจถึงข้อจำกัดการกำหนดนโยบายในประเทศสิงคโปร์ใหม่อีกครั้ง โครงการ “Reflections at Raffles” เป็นส่วนหนึ่งในการช่วยให้ข้าราชการฝ่ายพลเรือนที่มีอายุน้อยได้มาพบปะกับข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ และร่วมรับฟังความคิดของแต่ละคนที่มีต่อปัญหาต่างๆ หลักสูตรขั้นบันไดความสำเร็จแห่งชีวิต เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรในแต่ละช่วงระยะเวลาอาชีพ หลักสูตรระดับสุดยอด คือ หลักสูตรฝึกอบรมผู้นำในด้านการบริหาร (LAP) ซึ่งเป็นการเตรียมพร้อม

ข้าราชการระดับสูงเพื่อไปสู่ตำแหน่งผู้นำระดับสูง ช่วยให้ผู้ใช้ร่วมการฝึกอบรมได้ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ประเทศสิงคโปร์นำมาใช้และนำมาประเมินรายบุคคล

๙) องค์ประกอบที่ ๙: การประเมินความคุ้มค่า (VFM)

การใช้งานกรอบการวิเคราะห์การประเมินความคุ้มค่า (VFM) เป็นวิธีที่มีประโยชน์เพื่อใช้มองสภาพแวดล้อมในการฝึกอบรมภายใน SPS วิธีนี้จะให้ความสำคัญกับการตรวจวัด ๓ ด้าน (เรียกว่า 3E: Three-Es) ซึ่งได้แก่ เศรษฐกิจ (Economy) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness)

๑.๓ สหพันธรัฐมาเลเซีย

ภายใต้นโยบายแห่งชาติ “Civil Service Reforms towards Malaysia’s Vision 2020”

มาเลเซียได้มุ่งเน้นจัดระบบการบริหารและการจัดการภาครัฐ และการจัดระบบการให้บริการแก่ประชาชน เพื่อเตรียมเผชิญกับความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ ๒๑ โดยมี ๖ เรื่องสำคัญที่นำมาปรับระบบราชการ คือ ๑) การพัฒนาผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ๒) การเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดการ ๓) การปรับปรุงผลิตภาพและคุณภาพ ๔) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น ๕) การร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างภาครัฐและเอกชน และ ๖) การจัดการด้านการเงิน จากยุทธศาสตร์ของมาเลเซียที่ได้มุ่งเน้นในมิติต่างๆ ของการปฏิรูปประเทศตามวิสัยทัศน์ พ.ศ. ๒๕๖๓ (ค.ศ. ๒๐๒๐) การปฏิรูปภาครัฐไปสู่การปฏิรูปมาเลเซียถือเป็นแผนกลยุทธ์สำคัญที่จะขับเคลื่อนประเทศไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ตามกระบวนการปฏิรูปภาครัฐ (Government Transformation Programme: GTP) อันเป็นแนวนโยบายการปรับปรุงและปฏิรูประบบการทำงาน รวมถึงการให้บริการของภาครัฐให้ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของประชาชน รัฐบาลจึงต้องได้กำหนดกลวิธีการบริหารจัดการและพัฒนากำลังคนภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถจะปฏิบัติงานตามแผนการพัฒนาและปฏิรูปบนหลักการสำคัญ ๔ ประการ คือ ๑) ดำเนินงานและส่งเสริมอย่างสร้างสรรค์ มีนวัตกรรมโดยกระตุ้นให้ข้าราชการมีความคิดนอกกรอบ ใช้กระบวนการความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในการดำเนินงาน ไม่ว่าจะ เป็นระบบนโยบายและผลลัพธ์เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ ๒) เน้นการตัดสินใจและการดำเนินงานที่รวดเร็ว เพื่อให้ทันต่อความต้องการและอยู่บนพื้นฐานของฐานข้อมูล ๓) ดำเนินงานและส่งเสริมอย่างคุ้มค่าโดยขจัดงานที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ การดำเนินงานจะต้องมีการวางแผนและประเมินผลลัพธ์เพื่อให้เกิดความคุ้มค่า และ ๔) ยึดหลักคุณธรรมและความซื่อสัตย์ นอกจากนี้ยังมีสิ่งสำคัญที่ต้องนำไปปฏิบัติอีก ๕ ประการ คือ ๑) ออกแบบงานบริการสาธารณะ โดยมุ่งเน้นประชาชนและธุรกิจ เพื่อให้เทียบเท่ากับภาคเอกชน มุ่งเน้นในการเป็นที่ปรึกษาแก่ประชาชนให้อำนาจการตัดสินใจผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในเรื่องเวลา มีกระบวนการแข่งขันและประยุกต์การทำงานจากตัวอย่างภาคอื่นๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ๒) มอบงานด้วยความโปร่งใสและรับผิดชอบในผลลัพธ์ ๓) วางบทบาทภาครัฐให้เป็นภาคที่มีประสิทธิภาพในการช่วยภาคเอกชนเพื่อการเติบโต โดยสร้างความเข้มแข็งแก่ผู้มีอำนาจตัดสินใจด้านนโยบายเพิ่มบทบาทการลงทุนในภาคเอกชน ลดการเป็นเจ้าของในทรัพย์สินที่ไม่ใช่ทรัพย์สินหลัก ๔) ขับเคลื่อนผลผลิตด้วยการบริหารงบประมาณของรัฐอย่างรอบคอบโดยทำการวิเคราะห์ด้านคุณค่าและราคาในการจัดซื้อจัดจ้าง การจัดซื้อจัดหาในลักษณะรวมศูนย์ และ ๕) การใช้ตรรกะและสร้างความสามารถของรัฐบาล มีการก่อตั้งหน่วยงานติดตามผลการปฏิบัติงานของราชการ ดึงผู้มีความสามารถเข้าสู่ภาครัฐ

จากข้อมูลในปี พ.ศ. ๒๕๕๕ ประเทศมาเลเซียมีข้าราชการที่หน่วยงานข้าราชการพลเรือน (Public Service Department: PSD) รับผิดชอบทั้งหมด จำนวน ๑,๑๑๘,๓๙๒ คน แบ่งเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงจำนวน ๑,๗๑๑ คน (ร้อยละ ๐.๑๕) ผู้บริหารระดับกลางและนักวิชาการจำนวน ๒๒๔,๗๙๔ คน (ร้อยละ ๒๐.๐๙) และตำแหน่งสนับสนุนจำนวน ๘๙๑,๘๘๗ คน (ร้อยละ ๗๙.๗๕) ใน พ.ศ. ๒๕๕๖ จำนวนข้าราชการทั้งหมด ๑.๓ ล้านคน และใน พ.ศ. ๒๕๕๗ เพิ่มจำนวนเป็น ๑.๔ ล้านคน จากประชากรทั้งหมด ๒๙.๓๐ ล้านคน ซึ่งเป็นอัตราข้าราชการที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับสถิติอัตราข้าราชการพลเรือนในอดีต ทั้งนี้ มาเลเซียได้กำหนดคุณลักษณะหลักของข้าราชการทั้งในด้านความเป็นเลิศของผลการปฏิบัติงาน ซึ่งข้าราชการมาเลเซียทุกคนต้องมีคุณลักษณะหลักที่ต้องมีความมุ่งมั่นสู่ความเป็นมืออาชีพ เน้นความฉลาดล้ำ และความน่าเชื่อถือ มุ่งการทำงานเป็นทีม มุ่งมั่นการปฏิบัติงานที่ตรงต่อเวลา หมั่นศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ และด้านจริยธรรมและความซื่อตรงในการปฏิบัติหน้าที่ กล่าวสำหรับรูปแบบการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ รัฐบาลได้ตั้งหน่วยงานข้าราชการพลเรือน (Public Services Department: PSD) ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการบริหารและพัฒนาข้าราชการมาเลเซีย เพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ได้แก่

- การสรรหา การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง กฎระเบียบและการเลิกจ้าง โดยจะทำงานร่วมกับคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (Public Service Commission: PSC) ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรทั้งภายในและภายนอก โดยการสรรหาบุคลากรจากภายนอกจะมีขบวนการตั้งแต่การคัดกรอง การสอบข้อเขียน การประเมินศักยภาพการทดสอบด้านจิตวิทยา และการสัมภาษณ์ ในส่วนของการสอบข้อเขียนจะมีการทดสอบความรู้ทั่วไป คณิตศาสตร์ ภาษามาเลย์ และภาษาอังกฤษ นอกจากนี้ ยังมีการทดสอบการนำเสนอ การแสดงบทบาทสมมติ หากผ่านกระบวนการเหล่านี้แล้วจะถูกส่งต่อไปยังคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (Public Service Commission: PSC) เพื่อสัมภาษณ์รอบสุดท้าย เพื่อประเมินศักยภาพโดยรวมของผู้สมัคร และตรวจสอบศักยภาพโดยรวมของผู้สมัครในด้านความรู้ ทักษะ และบุคลิกภาพ การสัมภาษณ์จะทำให้ตัดสินได้ว่าผู้สมัครเหมาะสมกับงานหรือไม่

- จัดระบบโครงสร้างและอัตรากำลังในทุกระดับของภาครัฐ

- กำหนดนโยบายการจ่ายค่าตอบแทน และสิ่งอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในภาครัฐ โดยรูปแบบของค่าตอบแทนของข้าราชการ ประกอบด้วย เงินเดือนและมีการชำระเงินที่แปรสภาพได้หลายรูปแบบ เช่น ที่อยู่อาศัย และค่าตอบแทนฉุกเฉิน ข้าราชการยังมีสิทธิประโยชน์ต่างๆ เช่น การรักษาทางการแพทย์ โรงพยาบาล และสวัสดิการในกรณีฉุกเฉิน เช่น ไฟไหม้และสถานีตำรวจ วัตถุประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทนดังกล่าวเพื่อให้มั่นใจว่าสมาชิกของบริการสาธารณะได้รับค่าจ้างที่เป็นธรรมและเหมาะสมเป็นค่าตอบแทนในการปฏิบัติหน้าที่ และเงินบำนาญและสวัสดิการหลังเกษียณ ซึ่งข้าราชการมาเลเซียทุกประเภทจะมีวันเกษียณอายุตามวันเกิดเมื่ออายุครบ ๕๕ ปี หากมีความจำเป็นจะต้องให้ข้าราชการผู้นั้นปฏิบัติงานต่อ อาจจ้างผู้นั้นดำรงตำแหน่งต่อไป โดยทำสัญญาจ้างเป็นรายปี แต่ไม่เกินอายุ ๖๐ ปี และหน่วยงานข้าราชการพลเรือน (PSD) เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุมการเกษียณอายุของข้าราชการและมีระบบฐานข้อมูลข้าราชการในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ จึงไม่ประสบปัญหาเรื่องการวางแผนกำลังคนการสรรหา และการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการแทนผู้ที่เกษียณอายุราชการ สำหรับประเภทการเกษียณอายุข้าราชการประเทศมาเลเซียจำแนกออกได้เป็น ๑) การเกษียณอายุราชการแบบปกติ ข้าราชการทั้งหญิงและชายจะเกษียณอายุราชการในวันเกิดที่มีอายุครบ ๕๖ ปี การเกษียณอายุราชการแบบทางเลือก หน่วยงานข้าราชการพลเรือน (PSD) กำหนดให้

ข้าราชการมาเลเซียสามารถเลือกเกษียณอายุ แบบทางเลือกได้นั้นต้องมีอายุตั้งแต่ ๔๐ ปีขึ้นไป
 ๒) การเกษียณอายุราชการแบบไม่สามารถปฏิบัติงานได้ อาจต้องยุติการทำงานหากมีเหตุหรือกรณีต่างๆ เช่น มีความผิดปกติทางร่างกายหรือจิตใจ ในส่วนของการแต่งตั้งข้าราชการเพื่อดำรงตำแหน่งที่มี การเกษียณอายุมีระเบียบกำหนดไว้ คือ ๑) การแต่งตั้งข้าราชการสู่ตำแหน่งที่ว่างลงมี ๒ ระบบ ได้แก่ ระบบเปิด เป็นการย้ายข้าราชการจากหน่วยงานหนึ่งไปอีกหน่วยงานหนึ่ง และ ระบบปิด เป็นระบบที่ ใช้กับงานด้านบริการ สำหรับผลตอบแทนจากการเกษียณอายุที่จ่ายให้แก่บุคลากรภาครัฐ ได้แก่ ๑) บำเหน็จ ๒) เงินบำนาญรายเดือนตลอดชีวิต ๓) การได้รับรางวัลเงินทดแทน กรณีผู้ที่เกษียณตัวเลือกเพียงบำเหน็จ และเงินรางวัลแทนการออกสะสมจะได้รับเงินเมื่อออกจากงานเมื่อบรรลุอายุ ๔๕ ปี สำหรับหญิง และ ๕๕ ปี สำหรับชาย และเมื่อมีการเสียชีวิตของผู้รับบำนาญ เงินบำนาญที่ยังเหลืออยู่จะอุปการะ แม่มา้ย หรือพ่อมา้ยที่มีสิทธิ และเด็กที่มีสิทธิถูกต้องตามข้อกำหนด

- เจริญต่อรองกับผู้เสียหายที่เรียกร้องต่อภาครัฐ

- การอบรมและการพัฒนาสำหรับบุคลากรภาครัฐ ในปี พ.ศ. ๒๕๕๒ หน่วยงาน

ข้าราชการพลเรือน (Public Services Department: PSD) ได้รับการจัดสรรงบประมาณสูงถึง ๑๐๕.๒ ล้านบาท เพื่อใช้ในการอบรมและพัฒนาข้าราชการ โดยได้วางเป้าหมายให้ข้าราชการทุกคน ได้รับการฝึกอบรมอย่างน้อย ๗ วัน และหน่วยงานราชการต้องแบ่งสรรงบประมาณร้อยละ ๑ ของ งบประมาณทั้งหมดเพื่อใช้ในการอบรม

- การจัดการด้านกฎหมาย และกฎระเบียบต่างๆ

๒. รูปแบบการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐของไทย

ตามแนวคิดการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐในประเทศไทยที่ได้ประมวลมา ปรากฏผลการศึกษา ดังนี้

๒.๑ กฎหมาย และมาตรการการบริหารกำลังคน

จากการศึกษาพบว่า กฎหมายและมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกำลังคนภาครัฐไทย ประกอบไปด้วย กฎหมาย ๒ ฉบับ คือ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๓๓ ที่กำหนดให้มีการพิจารณาทบทวนภารกิจให้สอดคล้องกับอัตรากำลัง และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ มาตรา ๘ (๑) (๔) (๕) ที่กำหนดให้สำนักงาน ก.พ. มีบทบาทหน้าที่เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีว่าด้วยเรื่องการวางแผนกำลังคนภาครัฐ และเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคนภาครัฐในมิติต่างๆ

สำหรับในส่วนของมาตรการประกอบไปด้วย ๒ มาตรการหลัก คือ

- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ข้อ ๒.๒ พัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพพระบราชการในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๖๑) ของสำนักงาน ก.พ.ร.

- มาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๕๗-๒๕๖๑) ที่กำหนดให้ ส่วนราชการมีการวางแผนอัตรากำลังคนที่เหมาะสม และเพียงพอสำหรับการขับเคลื่อนนโยบายของ รัฐบาล และพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคณะรัฐมนตรี มีมติเห็นชอบตามมติคณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) เสนอ ในคราว ประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๕๖ เมื่อวันที่ ๑๔ สิงหาคม ๒๕๕๖ เพื่อให้การบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ

สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนายุทธศาสตร์ประเทศ (Country Strategy) และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา
ระบบราชการ (พ.ศ. ๒๕๕๖-พ.ศ. ๒๕๖๑) รวมทั้งตอบสนองต่อบริบทการบริหารราชการ และสภาพกำลังคน
ภาครัฐที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งเป็นการช่วยแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการกำลังคนของส่วนราชการ
อันจะนำไปสู่การพัฒนากำลังคนภาครัฐให้มีขีดสมรรถนะสูง ประกอบกับเพื่อให้มีกลไกสำหรับควบคุม
อัตรากำลังและค่าใช้จ่ายด้านบุคคลให้เหมาะสมกับภารกิจของรัฐ ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

๑. หลักการ

๑.๑ การบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐต้องมีความสอดคล้องกับความจำเป็น
ในการปฏิบัติภารกิจในปัจจุบัน และเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต

๑.๒ การบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐต้องเน้นทั้งเชิงปริมาณ (จำนวนและ
ความพอเพียง) และเชิงคุณภาพ (ขีดสมรรถนะและศักยภาพ) ของบุคลากรภาครัฐ

๑.๓ การบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐต้องคำนึงถึงผลิตภาพ ประสิทธิภาพ
และความคุ้มค่าต่อภารกิจของรัฐ

๑.๔ การบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐต้องมีความยืดหยุ่น เหมาะสมกับ
บทบาทภารกิจ ปัญหาและสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของส่วนราชการ

๒. เป้าหมาย

๒.๑ ส่วนราชการในสังกัดฝ่ายบริหารมีกำลังคนที่เหมาะสมสำหรับการขับเคลื่อน
นโยบาย พันธกิจ และยุทธศาสตร์ในปัจจุบัน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงบริบทการบริหารราชการในอนาคต
อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๒ ส่วนราชการในสังกัดฝ่ายบริหาร สามารถบริหารและพัฒนากำลังคนได้
อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า โดยมีอัตรากำลังและค่าใช้จ่ายด้านบุคคลที่เหมาะสมกับภารกิจ

๒.๓ กำลังคนภาครัฐในสังกัดฝ่ายบริหารได้รับการพัฒนาให้มีขีดความสามารถ
ที่พร้อมรองรับการปฏิบัติภารกิจ มีแรงจูงใจและมีความสุขในการปฏิบัติงาน

๓. ขอบเขต

มาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๕๗-พ.ศ. ๒๕๖๑) ครอบคลุม
กำลังคนภาครัฐ ได้แก่ ข้าราชการ (ไม่รวมข้าราชการทหาร) พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำและกำลังคน
ประเภทอื่นในส่วนราชการสังกัดฝ่ายบริหารที่ใช้งบประมาณงบบุคลากรจากงบประมาณรายจ่ายแผ่นดิน

๔. มาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ

๔.๑ มาตรการบริหารจัดการอัตรากำลังปกติ

๑) การเพิ่มอัตราราชการตั้งใหม่

๑.๑) ไม่ให้เพิ่มอัตราตั้งใหม่ในภาพรวมสำหรับข้าราชการทุกประเภท
ยกเว้นกรณีจำเป็นอันมีอาจหลีกเลี่ยงได้

๑.๒) ในกรณีที่ส่วนราชการมีการขออัตราข้าราชการตั้งใหม่ ให้ฝ่าย
เลขานุการร่วม คปร. ร่วมกับส่วนราชการหรือองค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคล ศึกษาวิเคราะห์
ภาพรวมภารกิจ อัตรากำลังทุกประเภท และค่าใช้จ่ายด้านบุคคลของส่วนราชการ พร้อมทั้งเหตุผล
ความจำเป็น เสนอ คปร. พิจารณา และหาก คปร. พิจารณาเห็นควรให้มีการเพิ่มอัตราข้าราชการตั้งใหม่
ให้นำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาต่อไป

แผนภาพที่ ๓ - ๑ แสดงแนวทางการบริหารจัดการอัตรากำลังข้าราชการ



ที่มา สำนักงาน ก.พ.

๒) การจัดสรรอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการ

๒.๑) ไม่ยุบเลิกอัตราข้าราชการในภาพรวม และจัดสรรอัตราข้าราชการพลเรือนสามัญ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และข้าราชการตำรวจ จากผลการเกษียณอายุคืนในภาพรวมของกระทรวงหรือองค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ อ.ก.พ. กระทรวงหรือองค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถเกลี่ยอัตรากำลังให้สอดคล้องกับความจำเป็นตามภารกิจของส่วนราชการได้อย่างคล่องตัวและรวดเร็วขึ้น

๒.๒) ให้ส่วนราชการที่มีตำแหน่งข้าราชการเกษียณอายุในแต่ละปี แจ้งตำแหน่งที่เห็นสมควรยุบเลิกเท่ากับจำนวนตำแหน่งที่เกษียณอายุเมื่อสิ้นปีงบประมาณไปยัง อ.ก.พ. กระทรวงหรือองค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้พิจารณาจัดสรรอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่ คปร. กำหนด

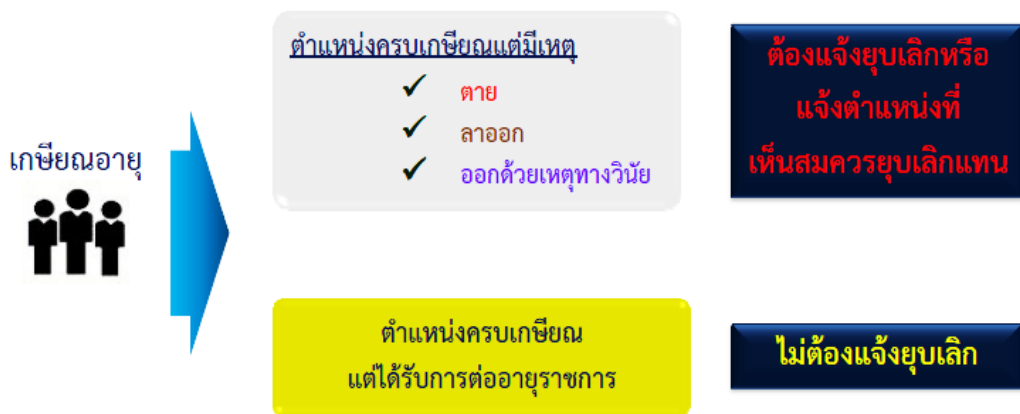
๒.๓) ให้ อ.ก.พ. กระทรวง หรือองค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคล พิจารณาจัดสรรอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงหรือองค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคล ตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่ คปร. กำหนด

๒.๔) เมื่อพิจารณาจัดสรรอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุ ให้ อ.ก.พ. กระทรวง หรือองค์กรกลางบริหารงานบุคคลแล้วแต่กรณีแจ้งผลการดำเนินการให้ คปร. ทราบ

ในการนี้ คปร. ได้กำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรอัตราว่างงานจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการ ซึ่งเป็นตำแหน่งว่างที่ส่วนราชการเห็นสมควรยุบเลิกเท่ากับจำนวนตำแหน่งที่เกษียณอายุเมื่อสิ้นปีงบประมาณนั้น และหมายรวมถึงกรณีข้าราชการที่ครบเกษียณอายุเมื่อสิ้นปีงบประมาณใด แต่มีเหตุต้องออกจากราชการก่อนถึงวันครบกำหนดเกษียณอายุในปีงบประมาณนั้น (เช่น ตาย ลาออก ออกด้วยเหตุทางวินัย เป็นต้น) ให้ถือว่าตำแหน่งสุดท้ายที่ผู้นั้นครองอยู่เดิมก่อนออกจากราชการเป็นตำแหน่งที่ต้องแจ้งยุบเลิก หรือแจ้งตำแหน่งว่างที่ส่วนราชการ

เห็นสมควรยุบเลิกแทนตำแหน่งดังกล่าวเมื่อสิ้นปีงบประมาณนั้นด้วย แต่ไม่รวมถึงกรณีข้าราชการที่จะครบเกษียณอายุในปีงบประมาณใดแต่ได้รับการต่ออายุราชการในปีงบประมาณนั้น ทั้งนี้ การจัดสรรอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการดังกล่าวให้ อ.ก.พ. กระทรวง หรือองค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคล โดยอาศัยอำนาจตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการประเภานั้น พิจารณาเกลี่ยอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการในแต่ละปีงบประมาณให้แก่ส่วนราชการในสังกัดกระทรวงหรือหน่วยงานในสังกัดองค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคล โดยพิจารณาตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่ คปร. กำหนด ดังนี้

แผนภาพที่ ๓ - ๒ แสดงการจัดสรรอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการ (การเกลี่ยอัตรากำลัง)



ที่มา สำนักงาน ก.พ.

(๑) หลักเกณฑ์

(๑.๑) อัตราว่างจากผลการเกษียณอายุราชการที่ส่วนราชการสามารถบริหารอัตรากำลังได้อย่างต่อเนื่อง โดยไม่ต้องแจ้งอัตราว่างที่เห็นสมควรยุบเลิกแทนอัตราเกษียณอายุเมื่อสิ้นปีงบประมาณนั้น ไปยัง อ.ก.พ. กระทรวง ได้แก่

ก. ตำแหน่งประเภทบริหาร และตำแหน่งประเภทอำนวยการ ทั้งหมด

ข. ตำแหน่งประเภทวิชาการ และตำแหน่งประเภททั่วไป เฉพาะส่วนราชการที่มีอัตราข้าราชการไม่เกิน ๑,๐๐๐ อัตรา และสำนักพระราชวังให้บริหารอัตรากำลังอย่างต่อเนื่องได้ทั้งหมดทันที

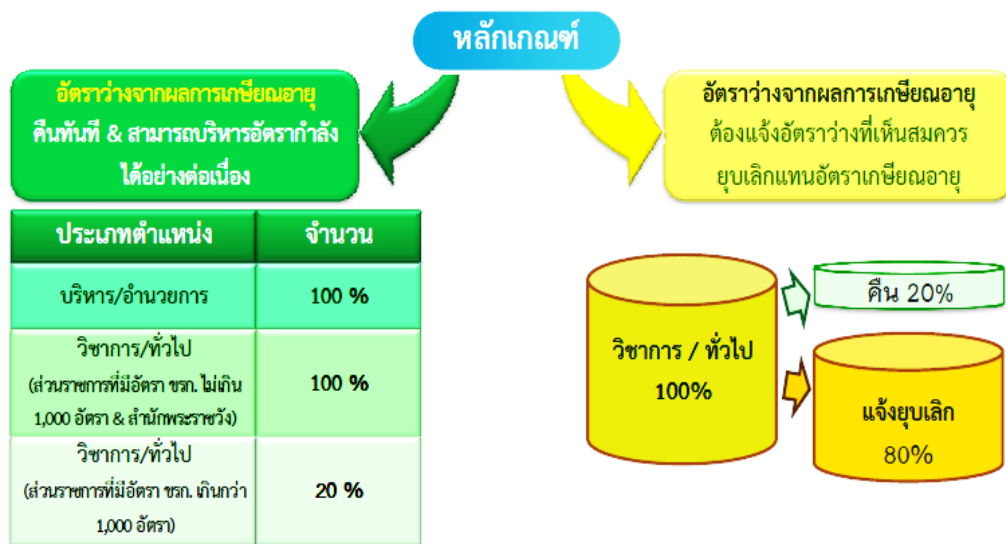
ค. ตำแหน่งประเภทวิชาการ และตำแหน่งประเภททั่วไป ในส่วนราชการที่มีอัตราข้าราชการเกินกว่า ๑,๐๐๐ อัตรา ให้บริหารอัตรากำลังอย่างต่อเนื่องได้ไม่เกินร้อยละ ๒๐ ของจำนวนตำแหน่งที่เกษียณอายุ (กรณีที่มีการคำนวณมีเศษเกิน ๐.๕ ให้ปัดเป็น ๑)

ทั้งนี้ให้ส่วนราชการบริหารอัตรากำลังของตำแหน่งตามข้อ (๑.๑) ได้อย่างต่อเนื่อง โดยสามารถดำเนินการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งได้ทันที และไม่ต้องแจ้งอัตราว่างที่เห็นสมควรยุบเลิกแทนอัตราเกษียณอายุในปีงบประมาณนั้น

(๑.๒) อัตราว่างจากผลการเกษียณอายุที่ต้องแจ้งอัตราว่างที่เห็นสมควร ยุกเล็กแทนอัตราเกษียณอายุเมื่อสิ้นปีงบประมาณนั้น ได้แก่ ตำแหน่งประเภทวิชาการ และตำแหน่ง ประเภททั่วไป ในส่วนราชการที่มีอัตราข้าราชการเกินกว่า ๑,๐๐๐ อัตรา โดยให้ส่วนราชการแจ้งอัตราว่างที่ เห็นสมควรยุกเล็กแทนอัตราเกษียณอายุเท่ากับจำนวนอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุทั้งหมด สบด้วย ผลการคำนวณร้อยละ ๒๐ ของจำนวนอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุ เพื่อให้ อ.ก.พ. กระทรวงพิจารณา เกลี่ยอัตรากำลังให้ส่วนราชการต่างๆ ตามความจำเป็นของภารกิจ

แผนภาพที่ ๓ - ๓ แสดงหลักเกณฑ์การจัดสรรอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการพลเรือนสามัญ

อ.ก.พ. กระทรวงฯ พิจารณาจัดสรรอัตราว่างตามหลักเกณฑ์



ที่มา สำนักงาน ก.พ.

(๒) เงื่อนไขการพิจารณา

ให้ อ.ก.พ. กระทรวง พิจารณาเกลี่ยอัตรากำลังตามข้อ (๑.๒) ให้แก่ส่วนราชการภายในกระทรวง โดยให้พิจารณาดังนี้

๒.๑ ประเภทภารกิจ

- ก. ภารกิจที่เป็นปัญหาสำคัญที่ต้องแก้ไขโดยเร่งด่วนตามนโยบาย รัฐบาลแผนบริหารราชการแผ่นดินหรือยุทธศาสตร์ประเภท
- ข. ภารกิจตามยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้
- ค. ภารกิจที่มีข้อผูกพันตามกฎหมาย/การพัฒนาระบบราชการ

(ภารกิจเพิ่มเติม)

ง. ภารกิจที่มีลักษณะงานพิเศษเฉพาะ

๒.๒ ประเภทตำแหน่ง

- ก. ตำแหน่งในสายงานหลักของส่วนราชการ และเป็นตำแหน่ง ที่ต้องใช้ข้าราชการเป็นผู้ปฏิบัติ

ข. ตำแหน่งที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานของโครงสร้างอัตรากำลัง
สำหรับทุกส่วนราชการ

ค. ตำแหน่งในสายงานขาดแคลน ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ/
เชี่ยวชาญเฉพาะและตำแหน่งที่มีการสูญเสียในอัตราที่สูงและยากที่จะสรรหาหรือรักษาไว้ในส่วนราชการ
แผนภาพที่ ๓ - ๔ แสดงเงื่อนไขการพิจารณาการจัดสรรอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของ
ข้าราชการพลเรือนสามัญ

เงื่อนไขการพิจารณา

ประเภทภารกิจ

- ✓ ปัญหาสำคัญ เร่งด่วนตามนโยบาย
รัฐบาล แผนบริหารราชการแผ่นดิน หรือ
ยุทธศาสตร์ประเทศ
- ✓ ภารกิจตามยุทธศาสตร์การพัฒนา
จังหวัดชายแดนภาคใต้
- ✓ ภารกิจที่มีข้อผูกพันตามกฎหมาย/การ
พัฒนาระบบราชการ (ภารกิจเพิ่มเติม)
- ✓ ภารกิจที่มีลักษณะงานพิเศษเฉพาะ

ประเภทตำแหน่ง

- ✓ สายงานหลักของส่วนราชการ/ต้องใช้ข้าราชการ
เป็นผู้ปฏิบัติ
- ✓ กำหนดไว้เป็นมาตรฐานของโครงสร้างอัตรากำลัง
- ✓ สายงานขาดแคลน ประเภทวิชาชีพเฉพาะ/เชี่ยวชาญ
เฉพาะ/มีการสูญเสียในอัตราที่สูงและยากที่จะสรรหา
หรือรักษาไว้ในส่วนราชการ

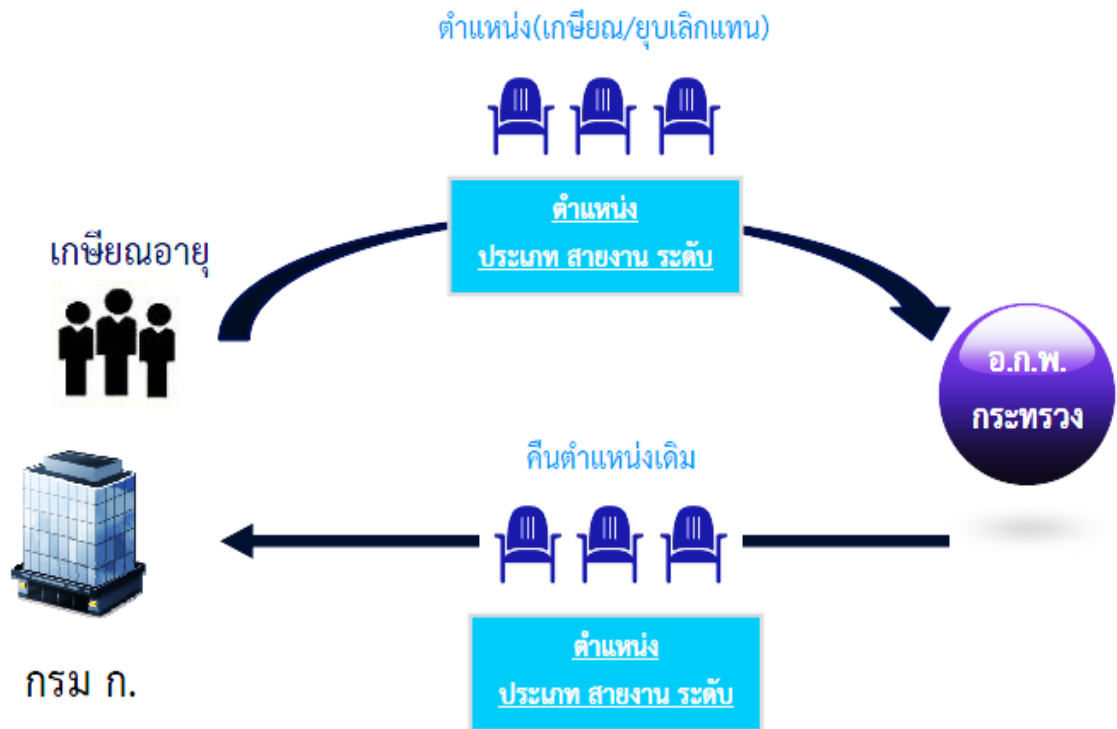
ที่มา สำนักงาน ก.พ.

(๓) แนวทางการเกลี่ยอัตรากำลัง

ให้ อ.ก.พ. กระทรวงพิจารณาเกลี่ยอัตรากำลังตามแนวทาง ดังนี้

(๓.๑) กรณีเกลี่ยอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุคืบส่วนราชการ
เดิมทั้งหมด หรือ บางส่วน ให้เกลี่ยคืบในตำแหน่งประเภท สายงาน ระดับ และอัตราเงินเดือนเดิม
ของตำแหน่งที่ส่วนราชการแจ้งเป็นอัตราว่างที่เห็นสมควรยุบเลิกแทนอัตราเกษียณอายุทุกกรณี

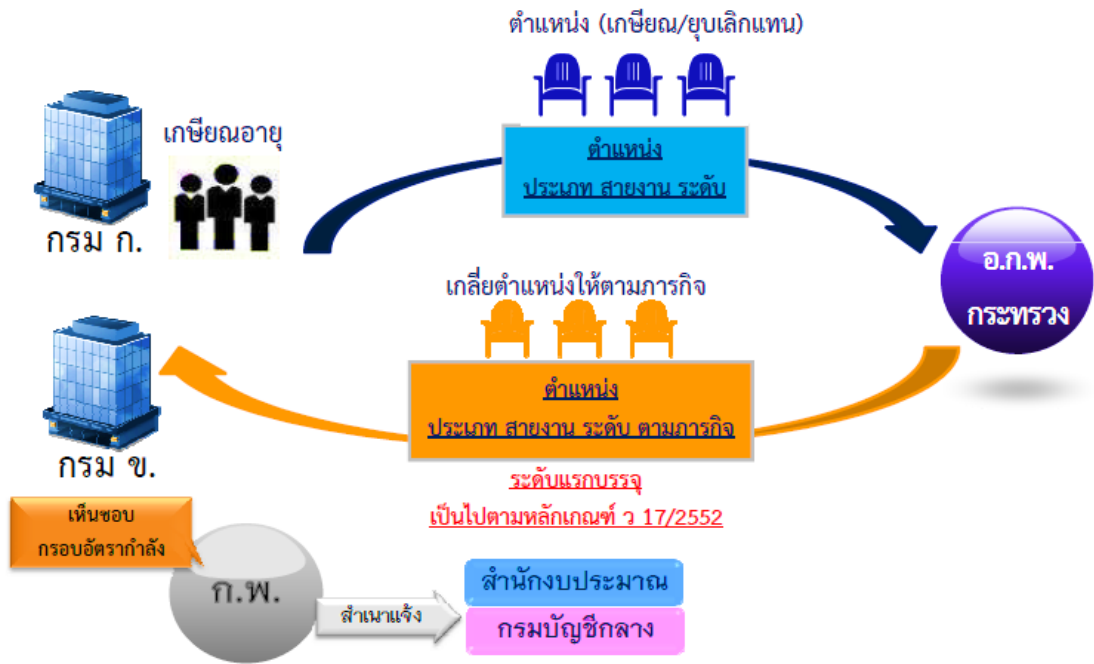
แผนภาพที่ ๓ - ๕ แสดงแนวทางการเกลี่ยอัตรากำลังกรณีเกลี่ยอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุ
คืบส่วนราชการเดิมทั้งหมดหรือบางส่วน



ที่มา สำนักงาน ก.พ.

(๓.๒) กรณีการเกลี้ยอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุจากส่วนราชการหนึ่งไปยังอีกส่วนราชการหนึ่งในกระทรวงให้เกลี้ยคืนในตำแหน่งประเภท สายงาน และระดับ ในลักษณะกรอบระดับตำแหน่งและให้กำหนดอัตราเงินเดือนในอัตราแรกบรรจุของตำแหน่งระดับต่ำสุดของกรอบระดับตำแหน่งนั้น ส่วนจะกำหนดให้เป็นตำแหน่งประเภทใด สายงานใด ระดับใด ให้เป็นไปตามภารกิจ เหตุผลและความจำเป็นของส่วนราชการ ทั้งนี้ การกำหนดตำแหน่งต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนด โดยอาจกำหนดเป็นตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ หรือตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน หรือชำนาญงาน แล้วแต่กรณี

แผนภาพที่ ๓ - ๖ แสดงแนวทางการเกลี้ยอัตราว่างกรณีการเกลี้ยอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุจากส่วนราชการหนึ่งไปยังอีกส่วนราชการหนึ่ง



ที่มา สำนักงาน ก.พ.

๔.๒ มาตรการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์

๑) ยุทธศาสตร์การวางแผนบริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Strategic Workforce Planning and Management)

๑.๑) เป้าประสงค์

- (๑) ส่วนราชการสามารถจัดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับความจำเป็นตามภารกิจ และพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงบริบทการบริหารราชการ
- (๒) ส่วนราชการมีแนวทางในการติดตาม ตรวจสอบ และเพิ่มประสิทธิภาพการใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๑.๒) ตัวชี้วัด (ภายในปี พ.ศ. ๒๕๖๑)

(๑) ร้อยละ ๘๐ ของส่วนราชการมีแผนกำลังคนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การบริหารราชการ

(๒) ร้อยละ ๘๐ ของส่วนราชการมีแผนปฏิบัติการเพิ่มประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในการใช้อัตรากำลัง

๒) ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนและสร้างความพร้อมเชิงกลยุทธ์ (Develop Workforce Strategic Readiness)

๒.๑) เป้าประสงค์

(๑) กำลังคนภาครัฐได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะ (Skill Set) รวมทั้งมีทัศนคติที่เหมาะสม (Mindset) ในการปฏิบัติงานท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง

(๒) ส่วนราชการมีกำลังคนคุณภาพเพียงพอสำหรับการเป็นผู้นำขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในภาครัฐ

(๓) ส่วนราชการมีความพร้อมรองรับการสูญเสียอัตรากำลังจากแนวโน้มการเกษียณอายุ เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ

(๔) ผู้บริหารและนักทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานในฐานะเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)

๒.๒) ตัวชี้วัด (ภายในปี พ.ศ. ๒๕๖๑)

(๑) ร้อยละ ๑๐๐ ของข้าราชการได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะตามแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

(๒) สัดส่วนของกำลังคนคุณภาพเทียบกับจำนวนตำแหน่งระดับสูงในแต่ละส่วนราชการ คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐

(๓) ร้อยละ ๘๐ ของส่วนราชการมีการจัดทำแผนสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Planning) หรือแผนสืบทอดตำแหน่งเพื่อสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ (Succession Plan)

(๔) ร้อยละ ๘๐ ของผู้บริหารและนักทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการผ่านหลักสูตรการพัฒนาเพื่อสร้างความเข้มแข็งในการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Professional) ของสำนักงาน ก.พ. หรือที่องค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคลกำหนด

๓) ยุทธศาสตร์การดึงดูดและรักษากำลังคนที่มีคุณภาพในภาครัฐ

๓.๑) เป้าประสงค์

(๑) ส่วนราชการสามารถดึงดูดและรักษากำลังคนที่มีคุณภาพไว้ในระบบราชการ

(๒) กำลังคนภาครัฐมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีแรงจูงใจในการสร้างและพัฒนาผลงาน

๓.๒) ตัวชี้วัด (ภายในปี พ.ศ. ๒๕๖๑)

(๑) ร้อยละ ๕๐ ของส่วนราชการมีแผนปฏิบัติการปรับปรุงองค์กรไปสู่การเป็น Employer of Choice เพื่อดึงดูดกำลังคนรุ่นใหม่

(๒) ร้อยละ ๘๐ ของข้าราชการในแต่ละส่วนราชการ มีความเชื่อมั่นต่อระบบการบริหารผลงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(๓) ร้อยละ ๘๐ ของข้าราชการในแต่ละส่วนราชการ มีความพึงพอใจต่อแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของส่วนราชการ

๕. แนวทางการนำมาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐไปสู่การปฏิบัติ

๕.๑ ให้สำนักงาน ก.พ. (สำหรับกรณีข้าราชการพลเรือนสามัญ) และองค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคล (สำหรับกรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และข้าราชการตำรวจ) ดำเนินการ ดังนี้

๑) จัดทำแนวปฏิบัติและคู่มือแนวทางการดำเนินการในเรื่องต่างๆ (Guidelines) ตามที่กำหนดไว้ในมาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๕๗-๒๕๖๑)

ทั้งมาตรการบริหารจัดการอัตราค่าจ้างปกติ และมาตรการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้ส่วนราชการสามารถนำไปปรับใช้ได้ตามความเหมาะสม

๒) ร่วมกับส่วนราชการแต่ละแห่งในการวิเคราะห์ว่าเรื่องใดในยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๕๗-๒๕๖๑) มีความจำเป็นหรือมีผลกระทบสูงต่อการบริหารราชการ และสนับสนุน ส่งเสริม ให้คำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนให้ความช่วยเหลือ เพื่อให้ส่วนราชการดำเนินการตามมาตรการดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม หากจำเป็นอาจจัดให้มีการทดลองนำร่องการดำเนินการในบางเรื่องก่อนก็ได้ กรณีที่เห็นว่ามีความจำเป็นหรือมีผลกระทบสูงต่อส่วนราชการในภาพรวมและจำเป็นต้องเร่งดำเนินการ อาจประสาน/แจ้งสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อพิจารณากำหนดให้การดำเนินการในเรื่องดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการต่อไป

๓) ชี้แจงทำความเข้าใจกับ อ.ก.พ. กระทรวง หัวหน้าส่วนราชการ ผู้บริหารหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ และข้าราชการทุกระดับ รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ เพื่อสร้างความตระหนัก และให้ความสำคัญต่อการนำมาตราการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๕๗-๒๕๖๑) ไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

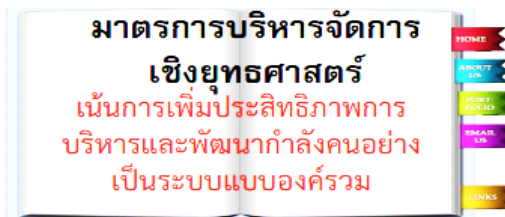
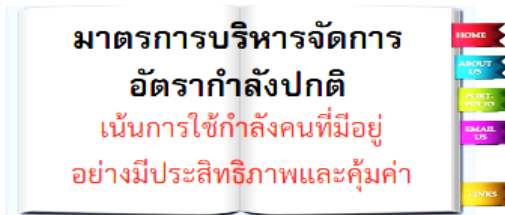
๔) ติดตามผลการดำเนินการตามมาตรการการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๕๗-๒๕๖๑) เป็นประจำทุกสิ้นปีงบประมาณ และรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการ ตลอดจนปัญหาอุปสรรคให้ ก.พ. คณะกรรมการข้าราชการตำรวจ คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา แล้วแต่กรณี และ คปร. ทราบ

๕.๒ ให้องค์การกลางบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับส่วนราชการพิจารณาผ่อนคลายหรือปรับปรุงกฎระเบียบด้านการบริหารกำลังคน เพื่อให้ส่วนราชการสามารถดำเนินการตามมาตรการการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๕๗-๒๕๖๑) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

๕.๓ ให้ฝ่ายเลขานุการร่วม คปร. สื่อสารประชาสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรการการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐให้กับองค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานในสังกัดองค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ รวมทั้งอาจจัดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ในการบริหารและพัฒนากำลังคน เพื่อให้การควบคุมอัตราค่าจ้างและค่าใช้จ่ายด้านบุคคลภาครัฐมีความครอบคลุม และเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

๕.๔ ให้ คปร. รายงานผลการดำเนินการตามมาตรการการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๕๗-๒๕๖๑) พร้อมปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะต่อคณะรัฐมนตรี เมื่อมาตรการสิ้นสุดลง
แผนภาพที่ ๓ - ๗ แสดงภาพรวมของมาตรการการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๕๗-๒๕๖๑)

หลักการ
การบริหารกำลังคนภาครัฐ (ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ) สอดคล้องกับความจำเป็นในการปฏิบัติการกิจในปัจจุบัน และเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต มีความยืดหยุ่นและช่วยให้ส่วนราชการใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพ
เป้าหมาย
ส่วนราชการในสังกัดฝ่ายบริหารมีกำลังคนที่มีขีดความสามารถเหมาะสมสำหรับการขับเคลื่อนภารกิจในปัจจุบันและอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแรงจูงใจและปฏิบัติงานอย่างมีความสุข
ขอบเขต
ครอบคลุมกำลังคนภาครัฐ ได้แก่ ข้าราชการ (ไม่รวมทหาร) พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และกำลังคนประเภทอื่นในส่วนราชการสังกัดฝ่ายบริหารที่ใช้งบประมาณ (งบบุคลากร) จากงบประมาณรายจ่ายแผ่นดิน



ที่มา สำนักงาน ก.พ.

- แนวทางการทดแทนอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการด้วยการจ้างงานรูปแบบอื่น

คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ ๓ ตุลาคม ๒๕๖๐ เห็นชอบแนวทางการทดแทนอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการด้วยการจ้างงานรูปแบบอื่น ตามที่สำนักงาน ก.พ. เสนอ โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของมาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๕๗-๒๕๖๑) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการ โดยมีสาระสำคัญสรุปได้ ดังนี้

๑. หลักการ

๑.๑ ส่วนราชการมีทางเลือกในการทดแทนอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการด้วยการใช้รูปแบบการจ้างงานที่หลากหลาย โดยไม่จำเป็นต้องใช้ข้าราชการเพียงอย่างเดียว

๑.๒ การทดแทนอัตราว่างจากผลเกษียณอายุของข้าราชการต้องคำนึงถึงความจำเป็นตามภารกิจของแต่ละส่วนราชการ ความมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในการบริหารกำลังคนภาครัฐ

๒. เป้าประสงค์

๒.๑ เพื่อให้ส่วนราชการเลือกใช้รูปแบบการจ้างงานได้เหมาะสมกับความจำเป็นของภารกิจ

๒.๒ เพื่อให้สัดส่วนรูปแบบการใช้การจ้างงานที่ไม่ใช่ข้าราชการเพิ่มขึ้น ซึ่งจะช่วยลดภาระผูกพันด้านค่าใช้จ่ายด้านบุคคลในระยะยาว

๓. แนวทางการดำเนินการ

๓.๑ ให้ อ.ก.พ. กระทรวง บริหารจัดการอัตราว่างจากผลเกษียณอายุของข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยทดแทนอัตราว่างดังกล่าวที่มีในแต่ละปีด้วยรูปแบบการจ้างงานที่ไม่ใช่ข้าราชการตามแนวทางที่คณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) กำหนด ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๓ - ๒ แสดงหลักเกณฑ์และแนวทางการทดแทนอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการ ด้วยการจ้างงานรูปแบบอื่น

หลักเกณฑ์	แนวทางที่ คปร. กำหนด
<p>๑. อัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการในสายงานสนับสนุน มีดังนี้</p> <p>๑.๑ ตำแหน่งประเภททั่วไป</p> <p>ก. ตำแหน่งประเภททั่วไปในสายงานสนับสนุนของส่วนราชการทั้งตำแหน่งที่ปฏิบัติงานประจำพื้นฐานที่สนับสนุนด้านการบริหารจัดการของส่วนราชการ เช่น ตำแหน่งในสายงานเจ้าพนักงานธุรการ เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี และเจ้าพนักงานพัสดุ เป็นต้น</p> <p>ข. ตำแหน่งประเภททั่วไปที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของสายงานหลัก เช่น นายช่างเครื่องกล นายช่างรังวัด และ นายช่างเทคนิค เป็นต้น</p>	<p>๑. การทดแทนอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการในสายงานสนับสนุน ให้ดำเนินการดังนี้</p> <p>๑.๑ ตำแหน่งประเภททั่วไป ให้ทดแทนอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการในสายงานสนับสนุน ด้วยการจ้างงานรูปแบบอื่นทั้งหมด (ร้อยละ ๑00 ของอัตราว่างจากผลเกษียณอายุในสายงานสนับสนุนที่ส่วนราชการมีในปีนั้น)</p> <p>ยกเว้น ตำแหน่งประเภททั่วไประดับอาวุโส ให้ยกเว้นการทดแทนอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการ ด้วยการจ้างงานรูปแบบอื่น เนื่องจากเป็นทางก้าวหน้าของข้าราชการในสายงานสนับสนุน</p>
<p>๑.๒ ตำแหน่งประเภทวิชาการ</p> <p>ก. ตำแหน่งประเภทวิชาการในสายงานสนับสนุนของส่วนราชการ เช่น ตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องกับงานประจำพื้นฐานที่สนับสนุนการบริหารจัดการของส่วนราชการ เช่น ตำแหน่งในสายงานนักทรัพยากรบุคคล นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการเงินและบัญชี นักวิชาการพัสดุ และนักวิชาการคอมพิวเตอร์ เป็นต้น หรือตำแหน่งประเภทวิชาการที่สนับสนุนการปฏิบัติภารกิจหลักของส่วนราชการ</p>	<p>๑.๒ ตำแหน่งประเภทวิชาการ ให้ทดแทนอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการด้วยการจ้างงานรูปแบบอื่นอย่างน้อยร้อยละ ๑0 ของอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของตำแหน่งประเภทวิชาการในสายงานสนับสนุนที่ส่วนราชการมีในปีนั้น</p>

ที่มา สำนักงาน ก.พ.

ตารางที่ ๓ - ๒ แสดงหลักเกณฑ์และแนวทางการทดแทนอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการ ด้วยการจ้างงานรูปแบบอื่น (ต่อ)

หลักเกณฑ์	แนวทางที่ คปร. กำหนด
<p>๒. อัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการในสายงานหลัก มีดังนี้</p> <p>๒.๑ ตำแหน่งประเภทวิชาการ</p> <p>๒.๒ ตำแหน่งประเภททั่วไป</p>	<p>๒. การทดแทนอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการในสายงานหลัก ให้ดำเนินการดังนี้</p> <p>๒.๑ ตำแหน่งประเภทวิชาการ ให้พิจารณาทดแทนอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการด้วยการจ้างงานรูปแบบอื่น โดยคำนึงถึงความจำเป็นตามภารกิจของส่วนราชการ ความมีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า และเงื่อนไขในการจ้างงานภาครัฐ เช่น ความจำเป็นในการดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถและการแข่งขันกับภาคเอกชนและภาคส่วนอื่น ความเร่งด่วนในการใช้ผู้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน เป็นต้น</p> <p>๒.๒ ตำแหน่งประเภททั่วไป ให้ทดแทนอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการด้วยการจ้างงาน</p>

	รูปแบบอื่นอย่างน้อยร้อยละ ๑๐ ของอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของตำแหน่งประเภททั่วไปในส่วนงานหลักที่ส่วนราชการมีในปีนั้น ทั้งนี้ สำหรับส่วนราชการ/กรมขนาดเล็กที่มีอัตรากำลังไม่เกิน ๑,๐๐๐ อัตรา ให้พิจารณาใช้รูปแบบการจ้างงานอื่นทดแทนการบรรจุข้าราชการตามความเหมาะสมและตามความจำเป็นของภารกิจ
--	---

ที่มา หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ด่วนที่สุด ที่ นร ๐๕๐๕/ว๕๑๐ ลงวันที่ ๕ ตุลาคม ๒๕๖๐

๓.๒ ให้ฝ่ายเลขานุการร่วม คปร. (สำนักงาน ก.พ.) ศึกษาแนวทางและมาตรการเพื่อจูงใจให้ส่วนราชการทดแทนอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการด้วยการจ้างงานรูปแบบอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการ เช่น หากส่วนราชการมีอัตราข้าราชการประเภทวิชาการเกษียณอายุจำนวน ๑ อัตรา อาจกำหนดให้ทดแทนด้วยพนักงานราชการจำนวน ๒ อัตรา เป็นต้น รวมทั้งหามาตรการจูงใจให้ส่วนราชการใช้อัตรากำลังอย่างมีประสิทธิภาพ

๔. เจ็อนไขการดำเนินงาน

๔.๑ ในการจัดสรรอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการคืนให้กับส่วนราชการ อ.ก.พ. กระทรวง ยังคงดำเนินการตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ คปร. กำหนดไว้ในมาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๕๗-๒๕๖๑) ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๑๕ ตุลาคม ๒๕๖๑ โดยอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการที่จะนำไปจัดสรรให้กับส่วนราชการต้องผ่านการพิจารณาทดแทนด้วยการจ้างงานรูปแบบอื่น ตามที่กำหนดไว้ในแนวทางการดำเนินการด้วยแล้ว

๔.๒ ในช่วงเปลี่ยนผ่าน เพื่อให้ส่วนราชการมีระยะเวลาเตรียมตัวและสามารถวางแผนการทดแทนอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการด้วยการจ้างงานรูปแบบอื่นล่วงหน้า จึงให้การดำเนินการตามแนวทางนี้มีผลบังคับใช้สำหรับทดแทนอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการ ณ วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๑ เป็นต้นไป รวมทั้งให้ฝ่ายเลขานุการร่วม คปร. (สำนักงาน ก.พ.) สื่อสารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับส่วนราชการด้วย

๒.๒ สภาพกำลังคนภาครัฐฝ่ายพลเรือนข้าราชการในภาพรวมของไทย

๑) สถานะปัจจุบันของกำลังคนภาครัฐฝ่ายพลเรือน

จากหนังสือกำลังคนภาครัฐในฝ่ายพลเรือน ๒๕๕๙ ประเทศไทยมีจำนวนประชากร ๖๕.๙๓ ล้านคน โดยเป็นกำลังแรงงานในภาครัฐฝ่ายพลเรือนถึง ๒.๑๘ ล้านคน คิดเป็นร้อยละ ๓.๓๑ ของประชากร และร้อยละ ๕.๗๐ ของกำลังแรงงานในประเทศ และไทยมีสัดส่วนกำลังคนภาครัฐในฝ่ายพลเรือน ๑ คน ต่อประชากร ๓๐ คน โดยกำลังคนภาครัฐในฝ่ายพลเรือนมีจำนวน ๒.๑๘ ล้านคน ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ จำนวน ๑.๒๙ ล้านคน (ร้อยละ ๕๙.๖๔) รองลงมาเป็นลูกจ้างชั่วคราว ๐.๓๖ ล้านคน (ร้อยละ ๑๖.๗๐) พนักงานจ้าง ๐.๑๙ ล้านคน (ร้อยละ ๙.๐๕) ลูกจ้างประจำ ๐.๑๖ ล้านคน (ร้อยละ ๗.๕๔) และพนักงานราชการ ๐.๑๕ ล้านคน (ร้อยละ ๗.๐๘) ตามลำดับ ซึ่งข้าราชการประจำจำนวน ๑.๒๙ ล้านคน ส่วนใหญ่สังกัดราชการบริหารส่วนกลางและส่วนภูมิภาค คิดเป็นร้อยละ ๘๓.๗๕ โดยสังกัดราชการบริหารส่วนท้องถิ่นเพียงร้อยละ ๑๖.๒๕ และในจำนวนข้าราชการในฝ่ายพลเรือน

ทั้งสิ้น ๑,๒๙๙,๖๑๕ คน ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ๔๓๖,๓๐๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๓.๕๗ รองลงมาเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ๓๘๒,๖๕๕ คน (ร้อยละ ๒๙.๔๔) และข้าราชการตำรวจ ๒๑๖,๒๕๐ คน (ร้อยละ ๑๖.๖๔) ตามลำดับ โดยข้าราชการรัฐสภาสามัญมีจำนวนน้อยที่สุด ๓,๑๐๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๒๔ สำหรับข้าราชการส่วนท้องถิ่นมีจำนวน ๒๑๑,๑๕๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๒๕ ของข้าราชการในฝ่ายพลเรือนทั้งหมด โดยในภาพรวมของข้าราชการในฝ่ายพลเรือน มีสัดส่วนระหว่างชายหญิงในอัตราใกล้เคียงกัน คือ เป็นหญิง จำนวน ๗๒๗,๗๑๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๕.๙๙ และเป็นชาย จำนวน ๕๗๑,๙๐๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๔.๐๑ โดยข้าราชการชายส่วนใหญ่ ประมาณ ๑ ใน ๓ เป็นข้าราชการตำรวจ คิดเป็นร้อยละ ๓๔.๐๖ รองลงมาเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ร้อยละ ๒๕.๙๖ และข้าราชการพลเรือนสามัญร้อยละ ๒๒.๕๗ ตามลำดับ ส่วนข้าราชการหญิงส่วนใหญ่เกือบครึ่ง เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา คิดเป็นร้อยละ ๓๙.๕๕ รองลงมาเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ร้อยละ ๓๔.๘๕ พนักงานเทศบาลร้อยละ ๘.๑๖ และพนักงานส่วนตำบล ร้อยละ ๕.๙๒ ตามลำดับ ข้าราชการตำรวจ ข้าราชการอัยการ และข้าราชการตุลาการ/ตุลาการศาลปกครองเป็นชายมากกว่าหญิงในสัดส่วนที่สูงมาก คือ ร้อยละ ๙๐.๐๘ ร้อยละ ๗๕.๔๘ และร้อยละ ๗๐.๙๙ ตามลำดับ ในส่วนของข้าราชการพลเรือนสามัญเป็นหญิงมากกว่าชายในสัดส่วนที่ไม่สูงมากนัก คือ เป็นหญิงร้อยละ ๖๖.๒๗ โดยกระทรวงสาธารณสุขมีสัดส่วนข้าราชการหญิงสูงสุด ร้อยละ ๗๘.๙๖ รองลงมา มีสัดส่วนใกล้เคียงกัน คือ กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงการคลังและกระทรวงแรงงาน คิดเป็นร้อยละ ๗๔.๘๙ ร้อยละ ๗๑.๒๗ และร้อยละ ๖๙.๙๓ ตามลำดับ ส่วนราชการที่มีข้าราชการชายมากกว่าหญิง คือ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีข้าราชการชาย คิดเป็นร้อยละ ๖๕.๙๖ รองลงมา คือ กระทรวงยุติธรรม กระทรวงคมนาคม และกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ ๖๔.๐๗ ร้อยละ ๕๘.๔๑ และร้อยละ ๕๓.๓๕ ตามลำดับ ในด้านการศึกษาข้าราชการในฝ่ายพลเรือนส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญา คิดเป็นร้อยละ ๘๘.๔๒ (ปริญญาตรี ร้อยละ ๖๐.๕๗ ปริญญาโท ร้อยละ ๒๒.๒๘ และปริญญาเอก ร้อยละ ๑.๕๗) ส่วนอีกร้อยละ ๑๕.๕๘ มีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญา และข้าราชการพลเรือนสามัญส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๕๓ รองลงมา คือ ระดับชำนาญงาน ร้อยละ ๑๙.๖๖ และระดับปฏิบัติการ ร้อยละ ๑๗.๐๐ โดยระดับที่มีผู้ดำรงตำแหน่งน้อยที่สุด คือ ระดับทักษะพิเศษ คิดเป็นร้อยละ ๐.๐๐๐๕ น้อยกว่าระดับบริหารต้นและระดับบริหารสูงซึ่งมีสัดส่วนผู้ดำรงตำแหน่งคิดเป็นร้อยละ ๐.๑๕ และ ๐.๑๖ ตามลำดับ ด้านอายุของข้าราชการพลเรือนสามัญจะมีอายุเฉลี่ยอยู่ที่ ๔๒.๖๙ ปี โดยกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ มีอายุเฉลี่ยสูงสุด ๔๖ ปี และกระทรวงสาธารณสุข มีอายุเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ๔๐.๗๖ ปี แต่ในภาพรวมของข้าราชการพลเรือนสามัญส่วนใหญ่จะมีช่วงอายุอยู่ระหว่าง ๓๑-๕๐ ปี (ร้อยละ ๖๙.๙๘)

๒) แนวโน้มอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการใน ๕ ปีข้างหน้า

ในระยะ ๕ ปีข้างหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔) จะมีอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการ จำนวนประมาณ ๕๐,๕๘๔ อัตรา หรือคิดเป็นร้อยละ ๒.๕ ของจำนวนข้าราชการพลเรือนสามัญในแต่ละกระทรวง ดังนั้น การมีมาตรการบริหารจัดการและทดแทนอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการที่เหมาะสม จะช่วยให้การบริหารกำลังคนภาครัฐมี

ประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า สรุปประมาณการแนวโน้มอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการ ได้ดังนี้

๒.๑) แนวโน้มอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการในระยะ ๕ ปี จำแนกตามส่วนราชการ พบว่า ส่วนราชการที่จะมีอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการสูงที่สุดเทียบกับอัตราข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีในปัจจุบัน คือ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ร้อยละ ๔.๓๕ (๘,๒๕๘ อัตรา) รองลงมา คือ กระทรวงวัฒนธรรม ร้อยละ ๓.๘๑ (๗๒๘ อัตรา) และส่วนราชการที่มีอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการน้อยที่สุดมี ๒ ส่วนราชการ ได้แก่ กระทรวงสาธารณสุข ร้อยละ ๑.๗๓ (จำนวน ๑๗,๔๗๔ อัตรา) และกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ร้อยละ ๒.๒๖ (๙๗ อัตรา)

๒.๒) แนวโน้มอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการในระยะ ๕ ปี จำแนกตามประเภทตำแหน่ง พบว่า ตำแหน่งประเภททั่วไป ซึ่งมีจำนวน ๙๐ สายงาน สายงานที่มีอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุมากที่สุด ๒๐ สายงานแรก หากพิจารณาจากอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุเฉลี่ยต่อปีในอัตราที่สูง อาทิ สายงานเจ้าพนักงานธุรการ จำนวน ๒,๙๐๙ อัตรา (ร้อยละ ๓.๑๖) สายงานเจ้าพนักงานสาธารณสุข จำนวน ๑,๖๗๑ อัตรา (ร้อยละ ๒.๔๓) สายงานเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี จำนวน ๑,๓๙๗ อัตรา (ร้อยละ ๓.๐๓) นอกจากนี้ยังพบว่า ในปัจจุบันสายงานเหล่านี้ใช้พนักงานราชการเป็นผู้ปฏิบัติงานอยู่ด้วยแล้ว อาทิ สายงานเจ้าพนักงานธุรการ สายงานนายช่างโยธา และสายงานเจ้าพนักงานการเกษตร เป็นต้น สำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการ ซึ่งมีจำนวน ๑๕๐๐ สายงาน สายงานที่มีอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุมากที่สุด ๒๐ สายงานแรก หากพิจารณาจากอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุเฉลี่ยต่อปีในอัตราที่สูง อาทิ สายงานพยาบาลวิชาชีพ จำนวน ๕,๘๔๙ อัตรา (ร้อยละ ๑.๒๔) สายงานนักวิชาการสาธารณสุข จำนวน ๓,๐๓๖ อัตรา (ร้อยละ ๒.๖๑) สายงานนักวิชาการส่งเสริมการเกษตร จำนวน ๒,๒๒๒ อัตรา (ร้อยละ ๖.๔๑) นอกจากนี้ ยังพบว่า ในปัจจุบันสายงานเหล่านี้ใช้พนักงานราชการเป็นผู้ปฏิบัติงานอยู่ด้วยแล้ว อาทิ สายงานนักตรวจสอบภาษี สายงานนักวิชาการเกษตร เป็นต้น

๒.๓ สภาพปัญหาของการบริหารและการพัฒนากำลังคนภาครัฐของไทย

๑) ปัญหาเกี่ยวกับขนาดกำลังคนและค่าใช้จ่ายด้านบุคคลภาครัฐ โดยกำลังคนภาครัฐในปี พ.ศ. ๒๕๕๔ เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. ๒๕๔๘ ร้อยละ ๑๓.๔๐ ในภาพรวมมาตรการของคณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) ยังไม่สามารถควบคุมการเพิ่มอัตราว่างข้าราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะบังคับใช้กับข้าราชการเพียงบางประเภทนอกจากนี้ ค่าใช้จ่ายด้านบุคคลภาครัฐมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๔๕-๒๕๕๔ งบประมาณคิดเป็นร้อยละ ๒๓-๓๐ ของงบประมาณรายจ่ายประจำปี แต่ค่าใช้จ่ายด้านบุคคลภาครัฐในปี พ.ศ. ๒๕๔๕ คิดเป็นร้อยละ ๔๑.๙๐ ขณะที่ยังขาดการวางแผนและติดตามตรวจสอบการใช้กำลังคนอย่างเป็นระบบ และส่วนราชการหลายแห่งยังไม่มีระบบข้อมูลกำลังคนที่สมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน

๒) ปัญหาเกี่ยวกับคุณลักษณะและขีดความสามารถของกำลังคนภาครัฐ ได้แก่ การขาดแคลนกำลังคนที่มีศักยภาพ การสูญเสียจากการเกษียณอายุราชการ ความไม่สมดุลของกำลังคนรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ กำลังคนภาครัฐมีความหลากหลายมากขึ้น รวมทั้งมีขีดสมรรถนะที่ไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์และบริบทการบริหารราชการที่เปลี่ยนแปลงไป

๓) ปัญหาเกี่ยวกับวิธีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ปัญหาในการดึงดูดและสรรหากำลังคนที่มีคุณภาพเข้าสู่ระบบราชการ การพัฒนาบุคลากรยังไม่เชื่อมโยงกับนโยบายของรัฐบาลและจุดเน้นในการพัฒนาประเทศ การรักษาและจูงใจบุคลากรภาครัฐยังไม่มีประสิทธิผล (มีการลาออกสูงในกลุ่มที่ให้บริการสาธารณะ ค่าตอบแทนภาครัฐยังไม่สามารถแข่งขันได้ ขาดความก้าวหน้าและขาดแรงจูงใจในการพัฒนาผลงาน) นอกจากนี้ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ขาดความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒.๔ แนวทางการบริหารและการพัฒนากำลังคนภาครัฐแบบบูรณาการ

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดหลักการการบริหารและการพัฒนากำลังคนภาครัฐให้มีความสอดคล้องกับความจำเป็นในการปฏิบัติภารกิจในปัจจุบันและเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต เน้นทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพและความคุ้มค่า โดยมีแนวทางการบริหารและการพัฒนากำลังคนภาครัฐ ประกอบด้วย

๑) ยุทธศาสตร์การวางแผนบริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีเป้าประสงค์เพื่อให้ส่วนราชการสามารถจัดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับความจำเป็นของภารกิจ และพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงบริบทการบริหารราชการ รวมทั้งมีกลไกในการติดตามตรวจสอบ เพื่อให้ส่วนราชการใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีกลยุทธ์ประกอบด้วย (๑) วางแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับภารกิจของส่วนราชการ (๒) วางแผนและบริหารกำลังคนกลุ่มที่มีความสำคัญต่อยุทธศาสตร์การบริหารราชการ (๓) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนภาครัฐ (๔) พัฒนาระบบการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการใช้กำลังคนทุกประเภทในภาครัฐ (๕) พัฒนฐานข้อมูลกำลังคนทุกประเภทให้สมบูรณ์ ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน และ (๖) ศึกษาเพื่อวางแนวทางและมาตรการรองรับการถ่ายโอนบุคลากรไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๒) ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนและสร้างความพร้อมเชิงกลยุทธ์ มีเป้าประสงค์เพื่อให้กำลังคนภาครัฐได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะ รวมทั้งมีทัศนคติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงและมีกำลังคนคุณภาพเพียงพอสำหรับการเป็นผู้นำขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในภาครัฐ และช่วยให้การบริหารราชการมีความต่อเนื่อง โดยมีกลยุทธ์ประกอบด้วย (๑) พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (๒) เตรียมกำลังคนเพื่อรองรับการสูญเสียจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุและการบริหารความหลากหลาย (๓) การพัฒนากำลังคนคุณภาพ (Talent Management) เพื่อให้มีจำนวนเพียงพอสำหรับการเป็นกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาครัฐ (๔) พัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพให้สอดคล้องกับผลงานและสมรรถนะ และ (๕) พัฒนาผู้บริหารของส่วนราชการและนักทรัพยากรบุคคลให้มีความเป็นมืออาชีพในการบริหารทรัพยากรบุคคล

๓) ยุทธศาสตร์การดึงดูดและรักษากำลังคนที่มีคุณภาพในภาครัฐ มีเป้าประสงค์เพื่อให้ส่วนราชการสามารถดึงดูดและรักษากำลังคนที่มีคุณภาพไว้ในระบบราชการ และกำลังคนภาครัฐมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีแรงจูงใจในการสร้างและพัฒนาผลงานโดยมีกลยุทธ์ ประกอบด้วย (๑) ปรับปรุงระบบและกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้สามารถดึงดูดกำลังคนที่มีคุณภาพได้มากขึ้น (๒) ปรับปรุงค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้จูงใจและเป็นธรรมยิ่งขึ้น (๓) พัฒนาคุณภาพชีวิตและการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ภาครัฐ และ (๔) สร้างแรงจูงใจและพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

สถานการณ์กำลังคนของกรมสรรพสามิต

๑. อัตรากำลังและแนวโน้มกำลังคนของกรมสรรพสามิต

ปัจจุบันกรมสรรพสามิตมีอัตรากำลังทุกประเภท รวมทั้งสิ้น ๖,๔๗๙ อัตรา แบ่งเป็น ข้าราชการ จำนวน ๓,๕๕๖ อัตรา (คิดเป็นร้อยละ ๕๔.๘๙) พนักงานราชการ จำนวน ๕๙๖ อัตรา (คิดเป็นร้อยละ ๙.๒๐) ลูกจ้างประจำ จำนวน ๒๒๐ อัตรา (คิดเป็นร้อยละ ๓.๓๙) ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน ๒,๑๐๗ อัตรา (คิดเป็นร้อยละ ๓๒.๕๒) รายละเอียดดังปรากฏตามตารางที่ ๓ - ๓

ตารางที่ ๓ - ๓ แสดงกรอบอัตรากำลังในภาพรวม กรมสรรพสามิต (ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑)

ลำดับ	หน่วยงาน	ข้าราชการ (ตำแหน่ง)	ลูกจ้าง ประจำ (อัตรา)	พนักงาน ราชการ (อัตรา)	ลูกจ้าง ชั่วคราว (อัตรา)	รวม
๑	ส่วนกลาง	๘	-	-	-	๘
๒	กลุ่มตรวจสอบภายใน	๗	-	๒	-	๙
๓	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	๗	-	-	๖	๑๓
๔	กลุ่มพัฒนาและตรวจสอบทางเทคนิค	๓๑	๑	๔	๓	๓๙
๕	กลุ่มวิเคราะห์สินค้าและของกลาง	๓๑	-	๖	๒๔	๖๑
๖	สำนักงานเลขานุการกรม	๒๖	-	๒๒	๓๐	๗๘
๗	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	๓๐	-	๓๒	๔๒	๑๐๔
๘	สำนักบริหารการคลังและรายได้	๗๖	๔๗	๓๐	๙๐	๒๔๓
๙	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล	๖๒	๑	๑๕	๓๘	๑๑๖
๑๐	สำนักแผนภาษี	๔๔	-	๕	๓๑	๘๐
๑๑	สำนักกฎหมาย	๔๙	-	๒	๒๖	๗๗
๑๒	สำนักตรวจสอบ ป้องกันและปราบปราม	๑๔๖	-	๒๗	๑๒๒	๒๙๕
๑๓	สำนักมาตรฐานและพัฒนากิจการเก็บภาษี ๑	๖๕	-	๑๒	๒๘	๑๐๕
๑๔	สำนักมาตรฐานและพัฒนากิจการเก็บภาษี ๒	๖๙	๒	๒๐	๓๗	๑๒๘
๑๕	สำนักงานสรรพสามิตภาคที่ ๑-๑๐	๓๖๖	๑๕	๓๔	๒๔๗	๖๖๒
๑๖	สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ ๘๗ พื้นที่	๑,๔๘๒	๑๒๓	๓๖๘	๘๓๔	๒,๘๐๗
๑๗	สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สาขา ๑๗๗ สาขา	๑,๐๕๗	๓๑	๑๗	๕๔๙	๑,๖๕๔
รวม		๓,๕๕๖	๒๒๐	๕๙๖	๒,๑๐๗	๖,๔๗๙

ที่มา สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

ตารางที่ ๓ - ๔ แสดงกรอบตำแหน่งข้าราชการ กรมสรรพสามิต จำแนกตามประเภท และระดับ
(ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑)

ประเภท (จำนวน)	ระดับปัจจุบัน	รวมทั้งหมด	ร้อยละ
บริหาร (๕)	ระดับสูง	๑	๐.๐๓
	ระดับต้น	๔	๐.๑๑
อำนวยการ (๑๐๖)	ระดับสูง	๑๐๔	๒.๙๒
	ระดับต้น	๒	๐.๐๖

วิชาการ (๑,๗๙๗)	ระดับทรงคุณวุฒิ	๓	๐.๐๘
	ระดับเชี่ยวชาญ	๒๔	๐.๖๗
	ระดับชำนาญการพิเศษ	๑๙๙	๕.๖๐
	ระดับปฏิบัติการ หรือชำนาญการ หรือชำนาญการพิเศษ	๕	๐.๑๔
	ระดับชำนาญการ ระดับปฏิบัติการ หรือชำนาญการ	๖๓๔	๑๗.๘๑
ทั่วไป (๑,๖๕๑)	ระดับอาวุโส	๑๓๘	๓.๘๘
	ระดับชำนาญงาน	๑๖๒	๔.๕๖
	ระดับปฏิบัติงาน	๑,๓๕๑	๓๗.๘๘
รวมทั้งหมด		๓,๕๕๖	๑๐๐.๐

ที่มา สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

ตารางที่ ๓ - ๕ แสดงกรอบตำแหน่งข้าราชการจำแนกตามประเภทตำแหน่ง (ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑)

ประเภทตำแหน่ง	จำนวน (คน)
บริหารและที่ปรึกษา	๘
อำนวยการ	๑๐๖
วิชาการ	๑,๗๙๕
ทั่วไป	๑,๖๕๗
รวม	๓,๕๕๖

ที่มา สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

จากกรอบอัตราข้าราชการทั้งหมด จำนวน ๓,๕๕๖ อัตรา ปัจจุบันมีผู้ครองตำแหน่ง
จำนวน ๓,๑๗๔ อัตรา คิดเป็นร้อยละ ๘๙.๒๖ ตำแหน่งว่าง จำนวน ๓๘๒ อัตรา คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๗๔

ตารางที่ ๓ - ๖ แสดงกรอบตำแหน่งข้าราชการของหน่วยงานในกรมสรรพสามิต จำแนกตามสายงาน ประเภท
และระดับ (ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑)

ประเภท	บริการ		อำนาจ		วิชาการ						ทั่วไป			รวม ข้าราชการ	พลา*	ล	สข	รวมทั้งสิ้น
	สูง	ต้น	สูง	ต้น	พจนานุกรม	เขียน	ชำนาญการพิเศษ	ปฏิบัติการหรือชำนาญการพิเศษ	ชำนาญการ	ปฏิบัติงานหรือชำนาญการ	อาวุโส	ชำนาญงาน	ปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน					
สำนักงาน	1	4			3									8				8
กลุ่มตรวจสอบภายใน						1		2		4				7	2			9
กลุ่มซ่อมระบบบริหาร						1	1			5				7			6	13
กลุ่มซ่อมและตรวจสอบเทคนิค						1	3			7		1	19	31	4	1	3	39
กลุ่มวิเคราะห์ค่าแรงแบบกลาง						1	3	3		21			3	31	6		24	61
สำนักงานแผนการกรม				1			2		6	8	1		8	26	22		30	78
ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ			1			1	4			18	1		5	30	32		42	104
สำนักบริหารการคลังรายปี			1			1	10		10	9		3	42	76	30	47	90	243
สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล			1			1	12		10	23		1	14	62	15	1	38	116
สำนักแผนกษี			1			1	8		2	28			4	44	5		31	80
สำนักกฎหมาย			1			2	7		2	28			9	49	2		26	77
สำนักตรวจสอบเงินและปราบปราม			1			2	18		2	57		2	64	146	27		122	295
สำนักมาตรฐานและจัดการจัดนักภาษี1			1			1	7		11	28	1		16	65	12		28	105
สำนักมาตรฐานและจัดการจัดนักภาษี2			1			1	8		13	34			12	69	20	2	37	128
สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน-10			10			10	80		47	144	1	1	73	366	34	15	247	662
สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินที่87 พื้นที่			86	1			36		304	224	51	91	689	1,482	368	120	834	2,804
สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินพื้นที่ชาย 177 สาขา									227	295	83	63	389	1,057	17	34	549	1,657
รวม	1	4	104	2	3	24	199	5	634	933	138	162	1,347	3,556	596	220	2,107	6,479

ที่มา สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

ตารางที่ ๓-๗ แสดงกรอบตำแหน่งข้าราชการ จำแนกตามประเภท สายงาน และระดับ

(ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑)

ลำดับที่	ประเภท สายน	บริการ		อำนาจ		วิชาการ						ทั่วไป			รวม			
		สูง	ต้น	สูง	ต้น	พจนานุกรม	เขียน	ชำนาญการพิเศษ	ปฏิบัติการหรือชำนาญการพิเศษ	ชำนาญการ	ปฏิบัติงานหรือชำนาญการ	ปฏิบัติงาน	ทักษะพิเศษ	อาวุโส		ชำนาญงาน	ปฏิบัติงานหรือชำนาญงาน	ปฏิบัติงาน
1	นักบริหาร	1	4															5
2	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน - ที่ศึกษาด้านการประเมินและบริหารการจัดนักภาษี - ที่ศึกษาด้านการประเมินควบคุมตรวจสอบสรรพสามิต - นักวิเคราะห์นโยบายและแผน					2	1											3
3	นักวิชาการสรรพสามิต - ที่ศึกษาด้านยุทธศาสตร์การสรรพสามิต - นักวิชาการสรรพสามิต					1	13	110		507	454							1085
4	ผู้อำนวยการ			100	2													102
5	ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน - วิชาการคอมพิวเตอร์ - วิชาการเงินและบัญชี - วิชาการภาษี - นิติการ			4														4
6	นักวิชาการตรวจสอบภายใน						1		2			4						7
7	นักวิชาการภาษี						1	8				27						36
8	นักจัดการงานทั่วไป							11		88	112							211
9	นักทรัพยากรบุคคล						1	10		17	31							59

ที่มา สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

ตารางที่ ๓-๗ แสดงกรอบตำแหน่งข้าราชการ จำแนกตามประเภท สายงาน และระดับ

(ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑) (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเภท สถาน	บริการ		อำนวยการ		วิชาการ						ทั่วไป					รวม	
		สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ	ทรงคุณ คุณ	เชี่ยวชาญ	ชำนาญ การพิเศษ	ชำนาญ การพิเศษ	ปฏิบัติการ ชำนาญ การ	ปฏิบัติการ	ทักษะ พิเศษ	อาวุโส	ชำนาญ การ	ปฏิบัติงาน ชำนาญ งาน	ปฏิบัติงาน		
10	นิติกร						2	19		1	77							99
11	นักตรวจสอบบัญชี						1	20			153							174
12	นักวิชาการเงินและบัญชี						1	8		9	15							33
13	นักประสาธน์พืช							1		1	1							3
14	นักวิชาการโสตทัศนศึกษา										2							2
15	นักวิชาการพัสดุ							2		1	1							4
16	นักวิชาการคอมพิวเตอร์						1	4		10	27							42
17	นักวิทยาศาสตร์						1	3	3		21							28
18	วิศวกร						1	3			1							5
19	วิศวกรไฟฟ้า										3							3
20	วิศวกรโยธา										2							2
21	วิศวกรเครื่องกล										1							1
22	บรรณรักษ์										1							1
23	นายช่างเทคนิค																3	3
24	นายช่างเครื่องกล																17	17
25	นายช่างไฟฟ้า																3	3
26	นายช่างโยธา																6	6
27	เจ้าพนักงานคอมพิวเตอร์												1			2		3
28	เจ้าพนักงานธุรการ												51	5	186			242
29	เจ้าพนักงานโสต															7		7
30	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี													2	131			133
31	เจ้าพนักงานเศรษฐศาสตร์												86	154	981			1,221
32	เจ้าพนักงานเกษตรประมงสัตว์															1		1
33	เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา															2		2
34	นายช่างศิลป์															2		2
35	เจ้าพนักงานสื่อสาร													1	6			7
	รวม	1	4	104	2	3	24	199	5	634	933			138	162	1,347		3,556

ที่มา สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

จากข้อมูลโครงสร้างและกรอบอัตรากำลัง พบว่า มีการกระจายตัวของข้าราชการในหน่วยงานต่างๆ พบว่า ตำแหน่งนักวิชาการสรรพสามิต และเจ้าพนักงานสรรพสามิต มีการกระจายตัวอยู่ในเกือบทุกหน่วยงานทั้งส่วนกลาง สำนักงานสรรพสามิตภาค สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ และสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สาขา ซึ่งเป็นสายงานหลักของกรมฯ ในขณะที่สำนักตรวจสอบ ป้องกันและปราบปรามมีความหลากหลายของสายงานมากที่สุด โดยการกระจายตัวของแต่ละสำนักฯ จะมีอัตรากำลังประมาณ ๔๐-๖๐ อัตรา ยกเว้นในกลุ่มตรวจสอบภายใน กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และกลุ่มพัฒนาและตรวจสอบทางเทคนิค ทั้งนี้ เมื่อทำการวิเคราะห์หลังไปถึงระดับตำแหน่งจะพบว่า กรมสรรพสามิต มีข้าราชการในตำแหน่งระดับสูง คือ ตำแหน่งประเภทบริหารระดับต้น ตำแหน่งประเภทอำนวยการ และประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ ในสัดส่วนที่ต่ำ ในขณะที่ภารกิจของกรมสรรพสามิต มีความซับซ้อน และมีปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง อีกทั้งยังต้องมีการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ เป็นจำนวนมาก จึงอาจต้องพิจารณาถึงความจำเป็นในการกำหนดตำแหน่งระดับสูง เช่น ผู้เชี่ยวชาญ หรือหน่วยงานระดับสำนัก ระดับกองเพิ่มขึ้น หากภารกิจในอนาคตมีความเปลี่ยนแปลงทั้งในเชิงปริมาณ และความยากของงาน ลักษณะเช่นนี้อาจส่งผลกระทบต่อผลดำเนินงานและกำลังใจของบุคลากร ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้

๒. วิเคราะห์โครงสร้างการเปลี่ยนแปลงไปของอายุข้าราชการกรมสรรพสามิต ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๗๐

๒.๑ โครงสร้างอายุข้าราชการกรมสรรพสามิต

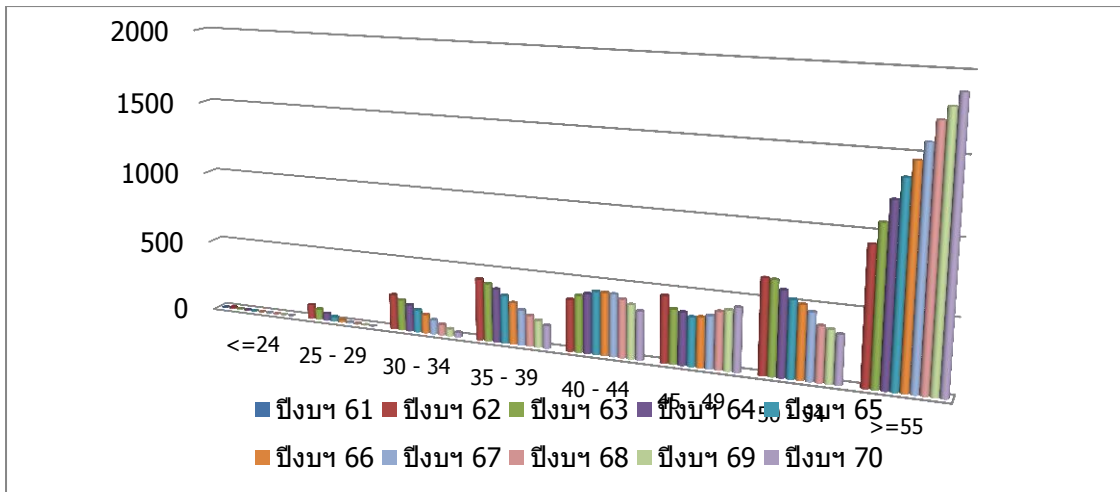
ตารางที่ ๓-๘ แสดงข้อมูลอายุของข้าราชการกรมสรรพสามิต ในช่วง ๑๐ ปีข้างหน้า

ปีงบประมาณ พ.ศ.	ช่วงอายุ								อายุ เฉลี่ย
	≥๒๔	๒๕-๒๙	๓๐-๓๔	๓๕-๓๙	๔๐-๔๔	๔๕-๔๙	๕๐-๕๔	≤๕๕	
๒๕๖๑	๘	๑๐๐	๒๔๖	๔๒๙	๓๕๙	๔๕๙	๖๔๖	๙๒๗	๔๘
๒๕๖๒	๔	๗๕	๒๑๕	๔๐๒	๓๙๓	๓๗๕	๖๔๑	๑,๐๖๙	๔๙
๒๕๖๓	๑	๕๐	๑๘๗	๓๗๑	๔๑๑	๓๖๐	๕๘๐	๑,๒๑๔	๕๐
๒๕๖๔	-	๓๒	๑๕๙	๓๓๔	๔๓๔	๓๓๔	๕๒๗	๑,๓๕๔	๕๑
๒๕๖๕	-	๑๗	๑๓๑	๒๙๐	๔๓๓	๓๔๑	๕๐๑	๑,๔๖๑	๕๒
๒๕๖๖	-	๘	๑๐๐	๒๔๖	๔๒๙	๓๕๙	๔๕๙	๑,๕๗๓	๕๓
๒๕๖๗	-	๔	๗๕	๒๑๕	๔๐๒	๓๙๓	๓๗๕	๑,๗๑๐	๕๔
๒๕๖๘	-	๑	๕๐	๑๘๗	๓๗๑	๔๑๑	๓๖๐	๑,๗๙๔	๕๕
๒๕๖๙	-	-	๓๒	๑๕๙	๓๓๔	๔๓๔	๓๓๔	๑,๘๘๑	๕๖
๒๕๗๐	-	-	๑๗	๑๓๑	๒๙๐	๔๓๓	๓๔๑	๑,๙๖๒	๕๗

ที่มา สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต (ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑)

จากตารางที่ ๓ - ๘ กรมสรรพสามิต มีข้าราชการทั้งสิ้น ๓,๑๗๔ คน (ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑) เมื่อพิจารณาโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต ณ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ พบว่าข้าราชการกรมสรรพสามิต มีอายุเฉลี่ย คือ ๔๘ ปี โดยมีข้าราชการที่อายุน้อยกว่า ๒๔ ปี จำนวน ๘ คน (ร้อยละ ๐.๒๕) อายุระหว่าง ๒๕-๔๙ ปี จำนวน ๑,๕๙๓ คน (ร้อยละ ๕๐.๑๙) และอายุตั้งแต่ ๕๐ ปีขึ้นไป จำนวน ๑,๕๗๓ คน (ร้อยละ ๔๙.๕๖) ซึ่งในกลุ่มนี้จะมีข้าราชการที่มีอายุตั้งแต่ ๕๕ ปีขึ้นไป อยู่ถึง ๙๒๗ คน หรือคิดเป็นร้อยละ ๕๘.๙๓ ของข้าราชการที่มีอายุอายุตั้งแต่ ๕๐ ปีขึ้นไป อันเป็นช่วงอายุที่มีจำนวนข้าราชการมากที่สุดอีกด้วย ซึ่งจะเห็นได้ว่ากรมสรรพสามิตมีแนวโน้มอายุของข้าราชการสูงมากขึ้นเรื่อยๆ โดยอายุเฉลี่ยปีงบประมาณ ๒๕๖๑ เท่ากับ ๔๘ ปี ในอีก ๑๐ ข้างหน้า ปีงบประมาณ ๒๕๗๐ อายุข้าราชการเฉลี่ยจะเท่ากับ ๕๗ ปี ซึ่งถือว่าสูงมาก ดังนั้น แนวโน้มในอนาคตอีก ๑๐ ปีข้างหน้า กรมสรรพสามิตจะเป็นกรมสูงอายุ เพราะจะมีข้าราชการประมาณร้อยละ ๖๑.๘๑ มีอายุอยู่ในช่วง ๕๕ ปีขึ้นไป

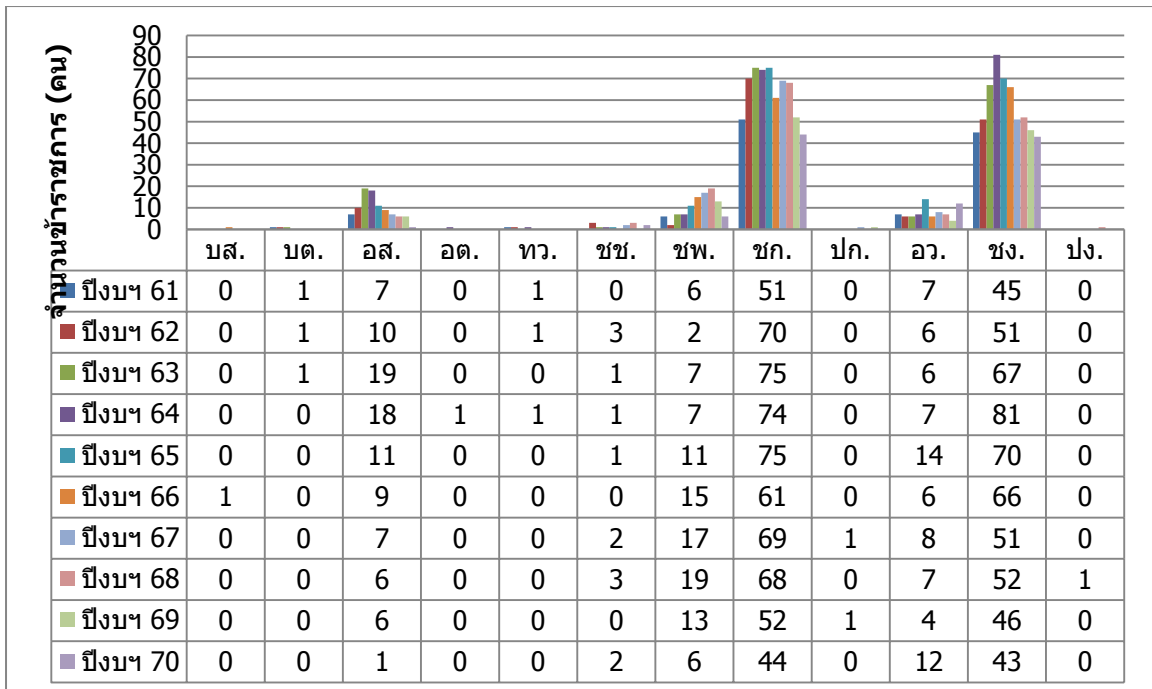
แผนภาพที่ ๓ - ๘ แสดงการเปลี่ยนแปลงไปของโครงสร้างอายุข้าราชการกรมสรรพสามิต
ปีงบประมาณ ๒๕๖๑-๒๕๗๐ (ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑)



ที่มา สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

๒.๒ อัตราการเกษียณอายุในช่วง ๑๐ ปีข้างหน้า จำแนกตามระดับตำแหน่ง

แผนภาพที่ ๓ - ๙ แสดงจำนวนข้าราชการเกษียณอายุช่วง ๑๐ ปี แบ่งตามระดับตำแหน่ง (ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑)



ที่มา สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

จากแผนภาพที่ ๓ - ๙ แสดงให้เห็นว่า อัตราการเกษียณอายุของข้าราชการ แบ่งตามระดับตำแหน่ง ในช่วง ๑๐ ปีข้างหน้า ตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับสูง และทรงคุณวุฒิจะเกษียณอายุราชการทั้งหมดในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ถ้าพิจารณาเป็นแต่ละระดับ พบว่า ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ประเภทอำนวยการ ระดับสูง มีจำนวนข้าราชการเกษียณอายุมากที่สุด จำนวน ๑๙ คน เฉลี่ยประมาณ ๙

คน/ปี ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ มีจำนวนข้าราชการเกษียณอายุมากที่สุด จำนวน ๑๙ คน เฉลี่ยประมาณ ๑๐ คน/ปี ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ และ พ.ศ. ๒๕๖๕ ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ มีจำนวนข้าราชการเกษียณอายุมากที่สุด จำนวน ๗๕ คน เฉลี่ยประมาณ ๖๔ คน/ปี ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ประเภททั่วไป ระดับอาวุโส มีจำนวนข้าราชการเกษียณอายุมากที่สุด จำนวน ๑๔ คน เฉลี่ยประมาณ ๘ คน/ปี ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ประเภททั่วไป ระดับชำนาญงาน มีจำนวนข้าราชการเกษียณอายุมากที่สุด จำนวน ๘๑ คน เฉลี่ยประมาณ ๕๗ คน/ปี

ทั้งนี้ ภายใต้ยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ โดยคณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) ได้การกำหนดนโยบายและแนวทางในการจัดทำฐานข้อมูลด้านอัตรากำลังคนภาครัฐ จัดทำแผนกำลังคนภาครัฐในอนาคต และมาตรการบริหารและพัฒนาอัตรากำลังคนภาครัฐ กรณีการจัดสรรอัตรากำลังจากผลการเกษียณอายุราชการ โดยมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

๑) ตำแหน่งประเภทบริหารและประเภทอำนวยการ ให้คืนส่วนราชการทันที ๑๐๐% ซึ่งจะไม่เกิดผลกระทบต่อกรอบอัตรากำลังของกรมฯ

ตารางที่ ๓ - ๙ แสดงอัตรการเกษียณ ๑๐ ปีข้างหน้า ในตำแหน่งประเภทบริหารและประเภทอำนวยการ (ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑)

ระดับ \ ปีงบประมาณ	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	รวม
บส	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1
บด	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-	3
อส	7	10	19	18	11	9	7	6	6	1	94
อด	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1
รวม	8	11	20	19	11	10	7	6	6	1	99

ที่มา สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

๒) ตำแหน่งประเภทวิชาการและประเภททั่วไป ให้คืนส่วนราชการทันที ๒๐% ที่เหลือ ๘๐% แจกตำแหน่งเห็นควรยุบเลิกแทนเพื่อให้ อ.ก.พ.กระทรวงจัดสรรคืนในภาพรวมของกระทรวง ซึ่งจะมีผลกระทบต่อกรอบอัตรากำลังที่จะเปลี่ยนแปลงไปตามอัตรการเกษียณอายุในแต่ละปี ปรากฏดังตารางที่ ๓ - ๑๐

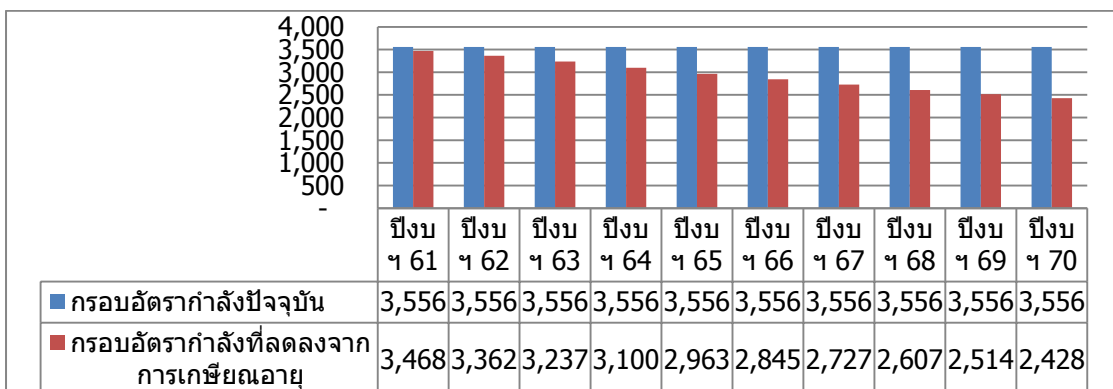
ตารางที่ ๓ - ๑๐ แสดงอัตรการเกษียณ ๑๐ ปีข้างหน้า ในตำแหน่งประเภทวิชาการและประเภททั่วไป (ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑)

รับ \ ปีงบประมาณ	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	รวม
ทอ	1	1	-	1	-	-	-	-	-	-	3
ขย	-	3	1	1	1	-	2	3	-	2	13
ขพ	6	2	7	7	11	15	17	19	13	6	103
ขภ	51	70	75	74	75	61	69	68	52	44	639
ปภ	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	2
อน	7	6	6	7	14	6	8	7	4	12	77
ขฉ	45	51	67	81	70	66	51	52	46	43	572
ปอ	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
รวม	110	133	156	171	171	148	148	150	116	107	1,410
ได้คืนที่ 20%	22	27	31	34	34	30	30	30	23	21	282
อภพกระทรวง จัดสรร 80%	88	106	125	137	137	118	118	120	93	86	1,128

ที่มา สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

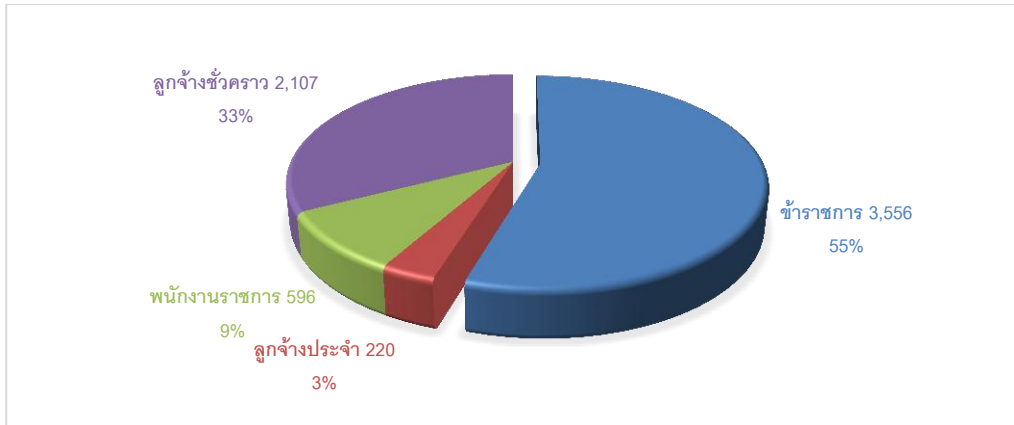
ผลจากมาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐทำให้เห็นว่า ในอีก ๑๐ ปีข้างหน้าจะมีอัตรา
การเกษียณอายุของข้าราชการทั้งหมด จำนวน ๑,๕๐๙ คน แบ่งเป็น ๒ ส่วน คือ ส่วนแรกได้รับคืน
ตำแหน่งทันทีรวม ๓๘๑ อัตรา ตำแหน่งอีกส่วนหนึ่ง จำนวน ๑,๑๒๘ อัตรา จะต้องผ่าน อ.ก.พ.กระทรวง
พิจารณาจัดสรรคืนในภาพรวมของกระทรวง ซึ่งหากมาตรการยังคงมีผลบังคับใช้ คาดว่าจะส่งผลให้
กรอบอัตรากำลังทั้งหมดเมื่อสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ จะคงเหลือ ๒,๔๒๘ อัตรา ลดลงคิด
เป็นร้อยละ ๓๑.๗๒ ของข้าราชการทั้งหมด ซึ่งสามารถแสดงการเปลี่ยนแปลงของกรอบอัตรากำลังได้
ดังแผนภาพที่ ๓ - ๑๐

แผนภาพที่ ๓ - ๑๐ แสดงการเปลี่ยนแปลงของกรอบอัตรากำลัง กรณีไม่ได้จัดสรรคืนจาก อ.ก.พ.กระทรวงการคลัง
(ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑)



ที่มา สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

๒.๓ ทิศทางการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างจากผลของการเกษียณอายุของข้าราชการ
ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑ กรมสรรพสามิตมีอัตรากำลังทั้งหมด ๔
ประเภท รวมทั้งสิ้น ๖,๔๗๙ อัตรา ดังปรากฏตามแผนภาพที่ ๓ - ๑๑



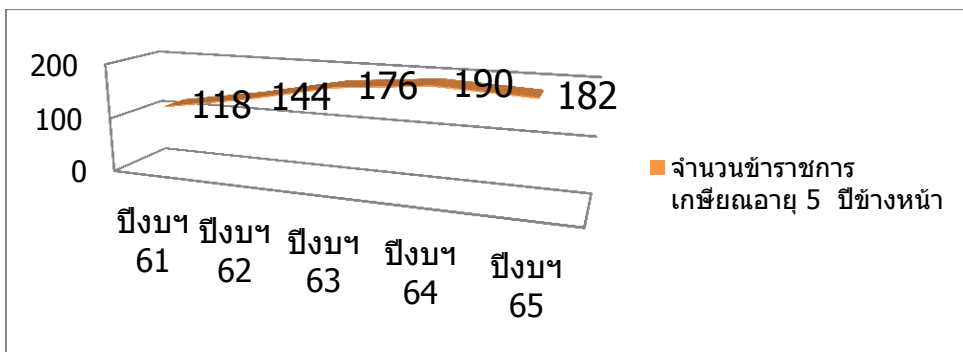
แผนภาพที่ ๓ - ๑๑ แสดงกรอบอัตรากำลังทั้งหมดของกรมสรรพสามิต (ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑) ที่มา สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

การวิเคราะห์โครงสร้างการเปลี่ยนแปลงจากการเกษียณอายุของข้าราชการ กรมสรรพสามิต ๒๐ ปีข้างหน้า งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๘๐ โดยเปรียบเทียบกับอัตรากำลัง ข้าราชการทั้งหมด ๓,๑๗๔ คน (ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑)

๑) การเกษียณอายุราชการ ๕ ปี ระยะที่ ๑ งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕

ปัจจุบันอัตรการเกษียณอายุราชการของข้าราชการกรมสรรพสามิตเพิ่มสูงขึ้น ทุกๆ ปี ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๔ และปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ มีอัตราข้าราชการ เกษียณอายุลดลงเล็กน้อย พบว่า มีข้าราชการที่เกษียณอายุรวมกันทั้งสิ้นจำนวน ๘๑๐ อัตรา ซึ่งคิดเป็น ร้อยละ ๒๕.๕๒ ของข้าราชการทั้งหมด ดังแผนภาพที่ ๓ - ๑๒

แผนภาพที่ ๓ - ๑๒ แสดงจำนวนข้าราชการเกษียณอายุราชการ ๕ ปีข้างหน้า (ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑)



ที่มา สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

จากแผนภาพที่ ๓ - ๑๒ จะเห็นได้ว่า จำนวนข้าราชการที่จะเกษียณอายุในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ จำนวน ๑๑๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๓.๗๒ ของจำนวนข้าราชการทั้งหมด ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ มีจำนวน จำนวน ๑๔๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๕๔ ของจำนวนข้าราชการทั้งหมด ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ จำนวน ข้าราชการเกษียณอายุ จำนวน ๑๗๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๕.๕๕ ของจำนวนข้าราชการทั้งหมด ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ มีจำนวนข้าราชการเกษียณอายุ จำนวน ๑๙๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๕.๙๙ ของจำนวน

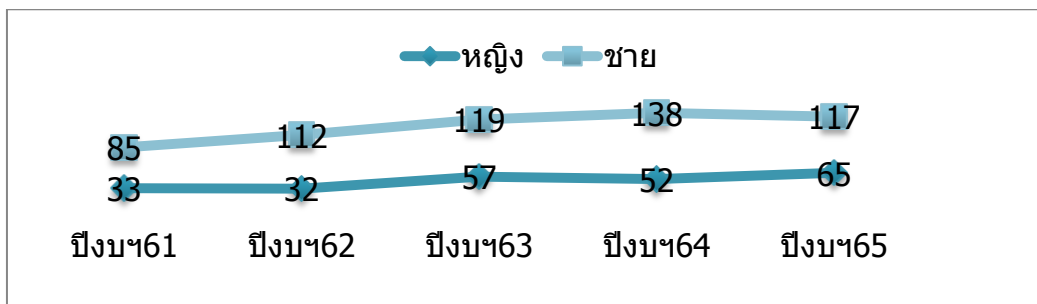
ข้าราชการทั้งหมด ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ จำนวน ๑๘๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๕.๗๓ ของจำนวนข้าราชการทั้งหมด แสดงให้เห็นว่าในอีก ๕ ข้างหน้า การเกษียณอายุของข้าราชการ มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปีอย่างต่อเนื่อง ยกเว้นปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ มีจำนวนข้าราชการที่เกษียณอายุลดลงเล็กน้อย ส่งผลให้อัตรากำลังของกรมฯ ลดลงอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ภาระงานมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกๆ ปี จึงต้องมีการวางแผนเพื่อเตรียมกำลังคนรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จากข้อมูลการเกษียณอายุราชการข้างต้น นำมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางรองรับการเปลี่ยนแปลงของอัตรากำลัง โดยทำการจำแนกข้อมูลการเกษียณอายุราชการออกตามเพศ และสายงานต่างๆ ปรากฏในตารางที่ ๓ - ๑๑

ตารางที่ ๓ - ๑๑ แสดงจำนวนข้าราชการเกษียณอายุราชการ ปีงบประมาณ ๒๕๖๑-๒๕๖๕ จำแนกตามเพศ (ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑)

เพศ	ปีงบประมาณ (คน)					รวม
	๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	
ชาย	๘๕	๑๑๒	๑๑๙	๑๓๘	๑๑๗	๕๗๑
หญิง	๓๓	๓๒	๕๗	๕๒	๖๕	๒๓๙
รวม	๑๑๘	๑๔๔	๑๗๖	๑๙๐	๑๘๒	๘๑๐

ที่มา สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

จากข้อมูลจะเห็นได้ว่า ข้าราชการเกษียณอายุราชการเพศชายส่วนใหญ่มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี ในขณะที่ข้าราชการเกษียณอายุราชการเพศหญิงมีอัตราไม่แตกต่างกันมากนัก โดยคิดเป็นสัดส่วนเพศชายเพศหญิง เท่ากับร้อยละ ๗๐.๔๙ : ๒๙.๕๑



แผนภาพที่ ๓ - ๑๓ แสดงจำนวนข้าราชการเกษียณอายุราชการ ปีงบประมาณ ๒๕๖๑-๒๕๖๕ จำแนกตามเพศ ที่มา สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

ตารางที่ ๓ - ๑๒ แสดงจำนวนข้าราชการเกษียณอายุราชการ ปีงบประมาณ ๒๕๖๑-๒๕๖๕ จำแนกตามสายงาน (ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑)

สายงาน	ปีงบประมาณ					รวม
	2561	2562	2563	2564	2565	
	คน	คน	คน	คน	คน	
นักบริหาร	1	1	1	-	-	3
ผู้อำนวยการ	7	10	18	19	10	64
ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน	-	-	1	-	1	2
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	1	1	-	-	-	2
นักวิชาการสาธารณสุข	48	62	63	70	62	305
นักตรวจสุขภาพใน	-	-	1	-	-	1
นักวิชาการภาษี	-	-	-	1	-	1
นักจัดการงานทั่วไป	5	9	13	7	11	45
นักทรัพยากรบุคคล	-	-	1	1	3	5
นิติกร	1	2	4	2	3	12
นักตรวจสุขภาพ	-	-	-	1	6	7
นักวิชาการเงินและบัญชี	1	-	-	-	2	3
นักประชาสัมพันธ์	-	-	-	-	-	-
นักวิชาการโสตทัศนศึกษา	-	-	-	-	-	-
นักวิชาการพัสดุ	1	-	-	-	-	1
นักวิชาการคอมพิวเตอร์	-	-	1	-	-	1
นักวิทยาศาสตร์	-	1	-	1	-	2
วิศวกร	1	1	-	-	-	2
วิศวกรโยธา	-	-	-	-	-	-
วิศวกรเครื่องกล	-	-	-	-	-	-
วิศวกรไฟฟ้า	-	-	-	-	-	-
บรรณรักษ์	-	-	-	-	-	-
นายช่างเทคนิค	-	-	-	1	1	2
นายช่างเครื่องกล	-	1	-	-	-	1
นายช่างไฟฟ้า	-	-	-	-	-	-
นายช่างโยธา	-	-	1	-	-	1
นายช่างศิลป์	-	-	-	-	-	-
เจ้าพนักงานธุรการ	4	2	6	6	12	30
เจ้าพนักงานพัสดุ	-	-	-	-	-	-
เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	1	-	4	1	1	7
เจ้าพนักงานสาธารณสุข	47	53	62	80	70	312
เจ้าพนักงานเผยแพร่งานประชาสัมพันธ์	-	-	-	-	-	-
เจ้าพนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์	-	-	-	-	-	-
เจ้าพนักงานสื่อสาร	-	1	-	-	-	1
รวม	118	144	176	190	182	810

ที่มา สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

จากตารางที่ ๓ - ๑๒ พบว่า ในอีก ๕ ปีข้างหน้า สายงานที่มีจำนวนข้าราชการเกษียณอายุมากที่สุด มี ๒ สายงานหลัก ได้แก่ สายงานนักวิชาการสรรพสามิต สายงานเจ้าพนักงานสรรพสามิต ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๓ สายงานนักวิชาการสรรพสามิตมีจำนวนข้าราชการเกษียณอายุ

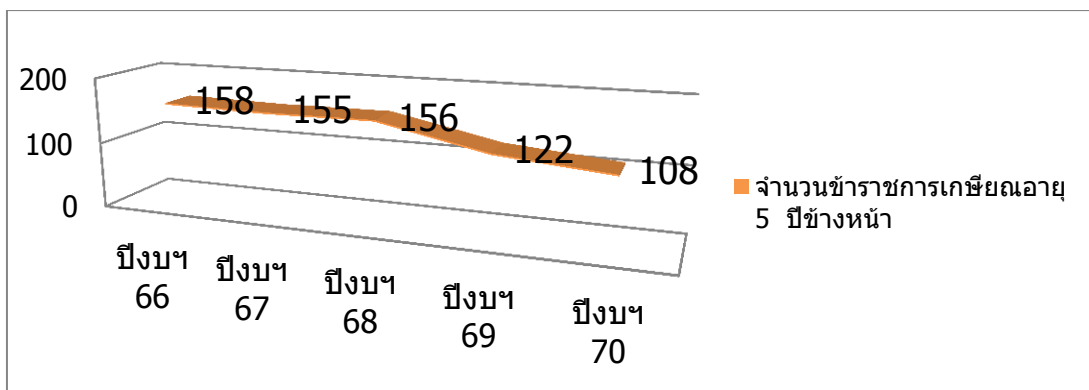
มากที่สุด และปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๕ สายงานเจ้าพนักงานสรรพสามิตมีจำนวนข้าราชการเกษียณอายุมากที่สุด

จากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงไปของกำลังคนในอนาคต ซึ่งมีแนวโน้มและทิศทางการลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยคาดการณ์ว่า ๕ ปีข้างหน้า จะสูญเสียกำลังคนไปประมาณ ๘๑๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๕๒ หรือ ๑ ใน ๔ ของจำนวนข้าราชการทั้งหมด ซึ่งส่วนใหญ่เป็นกำลังคนเพศชาย จำนวน ๕๗๑ คน กำลังคนเพศหญิง จำนวน ๒๓๙ คน และเป็นสายงานนักวิชาการสรรพสามิต จำนวน ๓๐๕ คน และเจ้าพนักงานสรรพสามิต จำนวน ๓๑๒ คน ทั้งสองสายงานนี้รวมกันมีจำนวนมากถึง ๖๑๗ คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ ๓๖.๑๗ ของจำนวนข้าราชการที่เกษียณอายุราชการใน ๕ ปีข้างหน้า ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ และในอนาคตหากไม่ได้ตำแหน่งเกษียณอายุคืนกลับมาตามมาตรฐานกำหนดฯ อาจส่งผลให้กรอบอัตรากำลังทั้งหมดลดลงจาก ๓,๕๕๖ อัตรา เหลือเพียง ๒,๗๔๖ อัตรา ซึ่งแน่นอนว่าจะส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคลากรในอนาคต เนื่องจากการเพิ่มเป้าหมายการจัดเก็บภาษีทำให้บทบาท ภารกิจของกรมฯ เพิ่มมากขึ้น บุคลากรก็จะมีภาระงานเพิ่มมากขึ้นตามบทบาทและภารกิจต่างๆ

๒) การเกษียณอายุราชการระยะที่ ๒ (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)

การเกษียณอายุราชการของข้าราชการกรมสรรพสามิตในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ มีแนวโน้มลดลงทุกๆ ปี โดยพบว่า จะมีจำนวนข้าราชการที่เกษียณอายุรวมกันทั้งสิ้นจำนวน ๖๙๙ อัตรา ซึ่งคิดเป็นร้อยละ ๒๒.๐๒ ของข้าราชการทั้งหมด ดังแผนภาพที่ ๓ - ๑๔

แผนภาพที่ ๓ - ๑๔ แสดงจำนวนข้าราชการเกษียณอายุราชการ ๕ ปี ระยะที่ ๒ (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)



ที่มา สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

จากแผนภาพที่ ๓ - ๑๔ จะเห็นได้ว่า จำนวนข้าราชการที่จะเกษียณอายุในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ มีจำนวนข้าราชการเกษียณอายุ จำนวน ๑๕๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๙๘ ของจำนวนข้าราชการทั้งหมด ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ มีจำนวนข้าราชการเกษียณอายุ จำนวน ๑๕๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๘๘ ของจำนวนข้าราชการทั้งหมด ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ มีจำนวนข้าราชการเกษียณอายุ จำนวน ๑๕๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๙๑ ของจำนวนข้าราชการทั้งหมด ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ มีจำนวนข้าราชการเกษียณอายุ จำนวน ๑๒๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๓.๘๔ ของจำนวนข้าราชการทั้งหมดปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ มีจำนวนข้าราชการเกษียณอายุ จำนวน ๑๐๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๓.๔๐ ของจำนวนข้าราชการทั้งหมด แสดงให้เห็นว่าในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ การเกษียณอายุของข้าราชการในแต่ละปีมีทิศทางลดลงอย่างต่อเนื่องตามข้อมูลที่ปรากฏส่งผลให้อัตรากำลังของกรมฯ ลดลงเช่นเดียวกัน

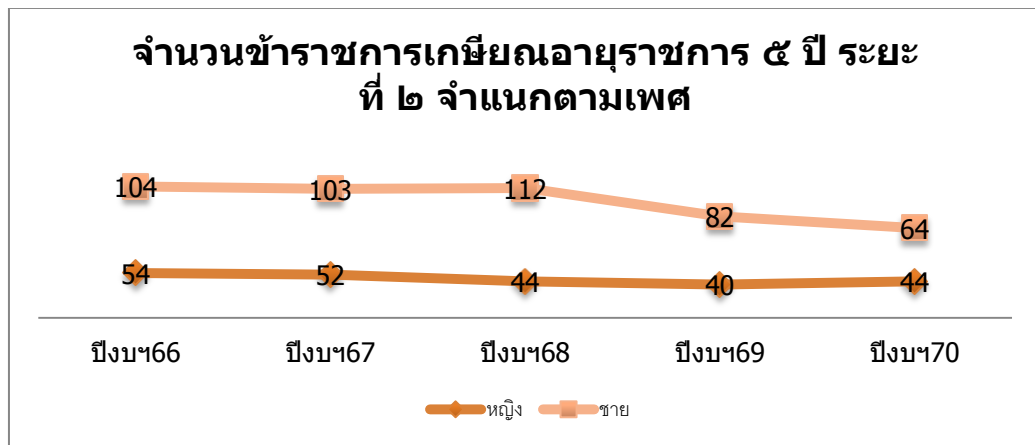
จากข้อมูลข้างต้น นำมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางรองรับการเปลี่ยนแปลงของอัตรากำลัง โดยทำการจำแนกข้อมูลการเกษียณอายุราชการออกตามเพศ และสายงานต่างๆ ดังนี้

ตารางที่ ๓ - ๑๓ แสดงจำนวนข้าราชการเกษียณอายุราชการ ปีงบประมาณ ๒๕๖๖-๒๕๗๐ จำแนกตามเพศ (ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑)

เพศ	ปีงบประมาณ (คน)					รวม
	๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	
ชาย	๑๐๔	๑๐๓	๑๑๒	๘๒	๖๔	๔๖๕
หญิง	๕๔	๕๒	๔๔	๔๐	๔๔	๒๓๔
รวม	๑๕๘	๑๕๕	๑๕๖	๑๒๒	๑๐๘	๖๙๙

ที่มา สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

แผนภาพที่ ๓ - ๑๕ แสดงจำนวนข้าราชการเกษียณอายุราชการ ปีงบประมาณ ๒๕๖๖-๒๕๗๐ จำแนกตามเพศ



ที่มา สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

แผนภาพที่ ๓ - ๑๕ จะเห็นได้ว่า ข้าราชการเกษียณอายุราชการเพศชายมีอัตราการเกษียณอายุมากกว่าเพศหญิง โดยคิดเป็นสัดส่วนเพศชาย:เพศหญิง เท่ากับร้อยละ ๖๖.๕๒ : ๓๓.๔๘ ตารางที่ ๓ - ๑๔ แสดงจำนวนข้าราชการเกษียณอายุราชการ ปีงบประมาณ ๒๕๖๖-๒๕๗๐ จำแนกตามสายงาน (ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑)

สายงาน	ปีงบประมาณ					รวม
	2566	2567	2568	2569	2570	
	คน	คน	คน	คน	คน	
นักบริหาร	1	-	-	-	-	1
ผู้อำนวยการ	9	7	6	5	-	27
ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน	-	-	-	1	1	2
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	-	-	-	-	-	-
นักวิชาการสรรพสามิต	60	64	61	46	33	264
นักตรวจสอบภายใน	-	1	-	-	-	1
นักวิชาการภาษี	-	-	-	1	-	1
นักจัดการงานทั่วไป	6	13	9	8	8	44
นักทรัพยากรบุคคล	1	2	2	2	1	8
นิติกร	5	4	7	3	5	24
นักตรวจสอบภาษี	1	2	3	4	3	13
นักวิชาการเงินและบัญชี	3	2	3	1	-	9
นักประชาสัมพันธ์	-	-	-	-	-	-
นักวิชาการโสตทัศนศึกษา	-	-	-	-	-	-
นักวิชาการพัสดุ	-	-	-	1	-	1
นักวิชาการคอมพิวเตอร์	-	1	1	-	1	3
นักวิทยาศาสตร์	-	-	3	-	1	4
วิศวกร	-	-	-	-	-	-
วิศวกรโยธา	-	-	1	-	-	1
วิศวกรเครื่องกล	-	-	-	-	-	-
วิศวกรไฟฟ้า	-	-	-	-	-	-
บรรณรักษ์	-	-	-	-	-	-
นายช่างเทคนิค	-	1	-	-	-	1
นายช่างเครื่องกล	-	1	-	2	2	5
นายช่างไฟฟ้า	-	-	-	1	-	1
นายช่างโยธา	-	-	1	-	-	1
นายช่างศิลป์	-	-	-	-	-	-
เจ้าพนักงานธุรการ	4	6	4	3	5	22
เจ้าพนักงานพัสดุ	-	-	-	-	-	-
เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	1	-	1	6	-	8
เจ้าพนักงานสรรพสามิต	67	51	53	38	48	257
เจ้าพนักงานเย็บผ้าประชาสัมพันธ์	-	-	-	-	-	-
เจ้าพนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์	-	-	1	-	-	1
เจ้าพนักงานเสียสาร	-	-	-	-	-	-
รวม	158	155	156	122	108	699

ที่มา สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

จากตารางที่ ๓ - ๑๔ พบว่า ในอีก ๕ ปีถัดไป (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) สายงานที่มีจำนวนข้าราชการเกษียณอายุมากที่สุด มี ๒ สายงานหลัก ได้แก่ สายงานนักวิชาการสรรพสามิต สายงานเจ้าพนักงานสรรพสามิต ซึ่งมีจำนวนข้าราชการเกษียณอายุรวมกันมากถึง ๕๒๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๔๑

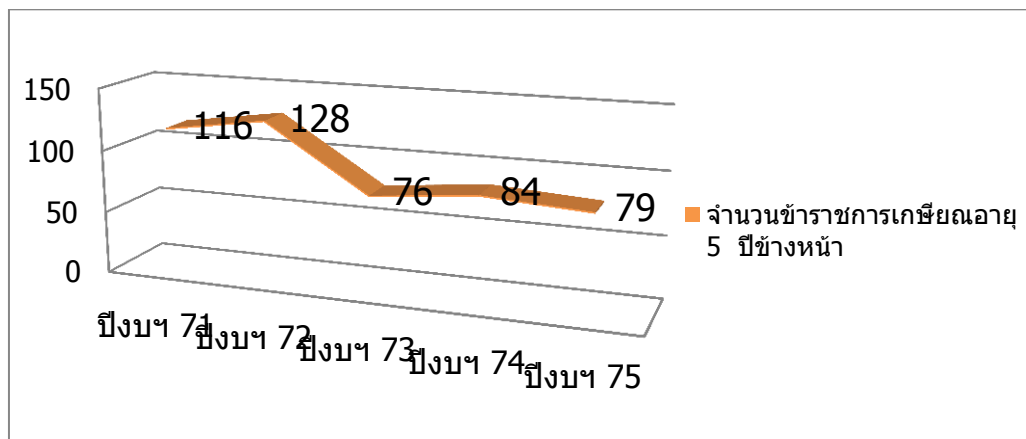
ของจำนวนข้าราชการทั้งหมด จากผลการวิเคราะห์สถานการณ์ด้านอัตรากำลังที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต ซึ่งมีแนวโน้มและทิศทางการลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยคาดการณ์ว่า ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ จะสูญเสียกำลังคนไปประมาณ ๖๙๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๐๒ เกือบมากถึง ๑ ใน ๔ ของจำนวนข้าราชการทั้งหมด ซึ่งส่วนใหญ่เป็นกำลังคนเพศชาย จำนวน ๔๖๕ คน กำลังคนเพศหญิง จำนวน ๒๓๔ คน

จากผลการวิเคราะห์อัตราการเกษียณอายุราชการในระยะที่ ๑ และ ๒ คือ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๗๐ จะพบว่า ในระยะเวลา ๑๐ ปีข้างหน้า จะมีอัตราการสูญเสียกำลังคนไปถึง ๑,๕๐๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๗.๕๔ ของจำนวนข้าราชการทั้งหมด เกือบครึ่งหนึ่งของข้าราชการทั้งหมด ทั้งนี้ หากไม่ได้ตำแหน่งเกษียณอายุคืนกลับมาตามมาตรฐานกำหนดฯ อาจส่งผลให้กรอบอัตรากำลังทั้งหมดลดลงจาก ๓,๕๕๖ อัตรา เหลือเพียง ๒,๐๔๗ อัตรา ซึ่งแน่นอนว่าจะส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของบุคลากรในอนาคต ดังนั้น เพื่อให้มีบุคลากรที่สามารถรองรับกับภาระงานด้านต่างๆ ได้อย่างเพียงพอ และบุคลากรจะต้องไม่เกิดภาวะงานล้นมือ จึงต้องมีการวางแผนในการเตรียมอัตรากำลังให้สามารถตอบสนองภารกิจงานของกรมฯ ให้สำเร็จลุล่วงเป็นไปตามเป้าหมาย

๓) การเกษียณอายุราชการระยะที่ ๓ (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๑-๒๕๗๕)

การเกษียณอายุราชการของข้าราชการกรมสรรพสามิตในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๑-๒๕๗๕ พบว่า จะมีจำนวนข้าราชการที่เกษียณอายุรวมกันทั้งสิ้นจำนวน ๔๘๓ คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ ๑๕.๒๒ ของข้าราชการทั้งหมด ดังนี้

แผนภาพที่ ๓ - ๑๖ แสดงจำนวนข้าราชการเกษียณอายุราชการ ระยะที่ ๓ (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๑-๒๕๗๕) (ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑)

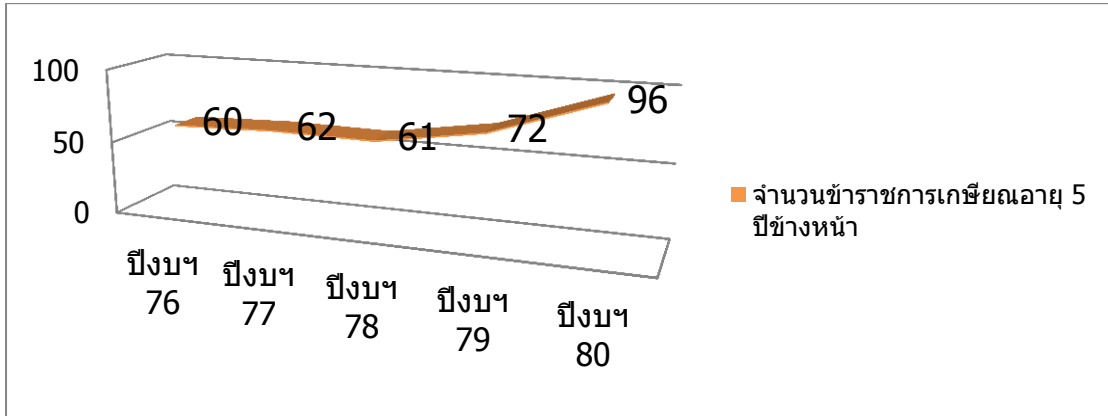


ที่มา สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

๔) การเกษียณอายุราชการระยะที่ ๔ (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๖-๒๕๘๐)

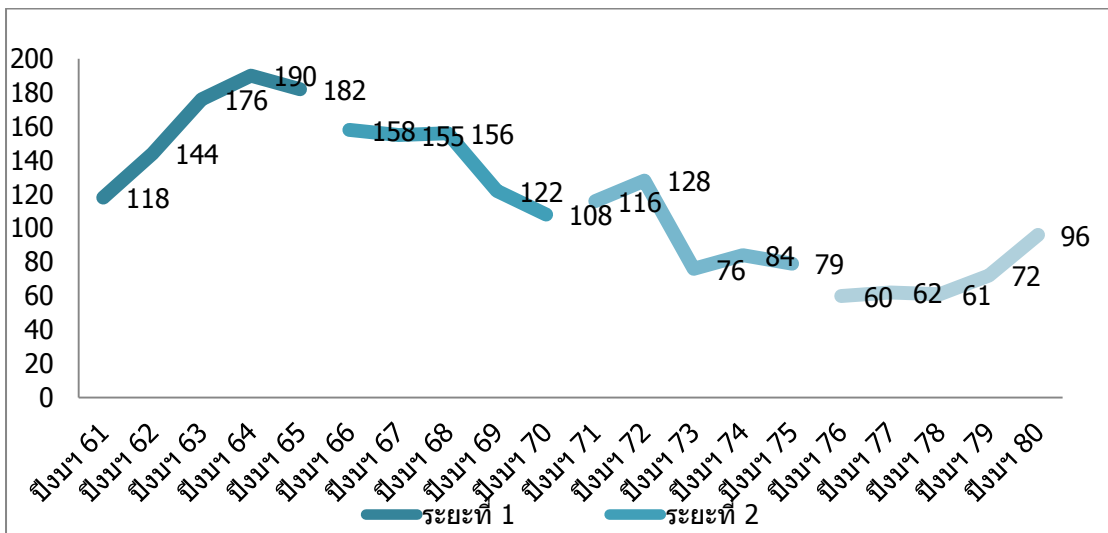
การเกษียณอายุราชการของข้าราชการกรมสรรพสามิตในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๖-๒๕๘๐ พบว่า จะมีจำนวนข้าราชการที่เกษียณอายุรวมกันทั้งสิ้นจำนวน ๓๕๑ คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ ๑๑.๐๖ ของข้าราชการทั้งหมด ดังนี้

แผนภาพที่ ๓ - ๑๗ แสดงจำนวนข้าราชการเกษียณอายุราชการ ระยะที่ ๔ (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๖-๒๕๘๐) (ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑)



ที่มา สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

๕) ภาพรวมทิศทางการเปลี่ยนแปลงอัตรากำลังคนจากการเกษียณอายุ
 แผนภาพที่ ๓ - ๑๘ แสดงจำนวนข้าราชการเกษียณอายุราชการ ๒๐ ปีข้างหน้า (ปี พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๘๐)
 (ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑)



ที่มา สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

จากแผนภาพที่ ๓ - ๑๘ แสดงให้เห็นว่า ในอนาคตอัตราการเกษียณอายุราชการของข้าราชการกรมสรรพสามิตในระยะยาว ๒๐ ปี จะมีอัตราการเกษียณอายุข้าราชการในระยะที่ ๑ เพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ ระยะที่ ๒ เริ่มลดลงเรื่อยๆ ในระยะที่ ๓ จะมีอัตราการเพิ่มขึ้นและลดลงสลับกันไป และระยะที่ ๔ มีอัตราการเกษียณอายุใกล้เคียงกันและเริ่มเพิ่มขึ้นในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๙-๒๕๘๐ ซึ่งระยะที่ ๑ นี้มีจำนวนข้าราชการเกษียณอายุมากที่สุดถึง ๘๑๐ คน และในอีก ๒๐ ปีข้างหน้าจะมีจำนวนข้าราชการเกษียณอายุทั้งหมด ๒,๖๙๔ คน

๓. ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของข้าราชการกรมสรรพสามิต

ผลจากการเกษียณอายุราชการ ถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงอัตรากำลังคนทำให้อัตรากำลังลดลงอย่างต่อเนื่องถึงแม้ว่าในแต่ละปีจะได้รับคืนตำแหน่ง เกษียณอายุกลับคืนมาตามความจำเป็นและภาระงาน แต่จากการวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของ อัตรากำลังแบ่งเป็น ๔ ระยะ โดยกำหนดแต่ละระยะมีเวลา ๕ ปี สรุปได้ ดังนี้ ๑) การเกษียณอายุราชการ ระยะที่ ๑ (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕) มีจำนวนข้าราชการเกษียณอายุราชการ จำนวน ๘๑๐ คน ๒) การเกษียณอายุราชการระยะที่ ๒ (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) มีจำนวนข้าราชการเกษียณอายุ ราชการ จำนวน ๖๙๙ คน ๓) การเกษียณอายุราชการระยะที่ ๓ (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๑-๒๕๗๕) มีจำนวนข้าราชการเกษียณอายุราชการ จำนวน ๔๘๓ คน และ ๔) การเกษียณอายุราชการระยะที่ ๔ (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๖-๒๕๘๐) มีจำนวนข้าราชการเกษียณอายุราชการ จำนวน ๓๕๑ คน ซึ่งทำให้ สามารถสรุปได้ว่าในช่วง ๑๐ ปีแรก (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๗๐) มีข้าราชการเกษียณอายุราชการ รวมทั้งสิ้น จำนวน ๑,๕๐๙ คน เห็นได้ว่า มีอัตรการเกษียณอายุสูงขึ้นเรื่อยๆ ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ เพศชายมากกว่าเพศหญิง สายงานเจ้าพนักงานสรรพสามิต ระดับชำนาญงาน และสายงานนักวิชาการ สรรพสามิต ระดับชำนาญการ ในช่วง ๑๐ ปีหลัง (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๑-๒๕๘๐) มีจำนวนข้าราชการ เกษียณอายุราชการรวมทั้งสิ้น จำนวน ๘๓๔ คน เห็นได้ว่าอัตรการเกษียณอายุลดลงเกือบครึ่งหนึ่งเมื่อเทียบกับในช่วง ๑๐ ปีแรก ทำให้คาดการณ์ได้ว่าช่องว่างระหว่างอายุของข้าราชการในอีก ๒๐ ปีข้างหน้า เริ่มลดลง เนื่องจากมีบุคลากรวัยทำงานเข้ามาทดแทนจำนวนข้าราชการที่เกษียณอายุไปนั่นเอง

สรุป

ผลสรุปที่เกิดจากการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐเชิงเปรียบเทียบของ ไทยและต่างประเทศ ประกอบการวิเคราะห์สถานะข้อเท็จจริงของสถานการณ์กำลังคนของกรมสรรพสามิต จึงเป็นภาพสะท้อนให้เห็นอย่างมีนัยสำคัญที่ทำให้ทราบถึงปัจจัยภายนอกซึ่งเกิดจากโลกมีการเปลี่ยนแปลง ด้านกระบวนการเทคโนโลยีและการใช้งานเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลาที่บังคับประกอบภายในองค์การที่ จะต้องแปรเปลี่ยนความหมายของข้อจำกัดและแรงกดดันไปเป็นเงื่อนไขจำเป็นและเงื่อนไขเพียงพอของ การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการให้ความสำคัญเกี่ยวกับความไม่เพียงพอด้านการแก้ปัญหา ความต้องการในปัจจุบัน และการให้ความสำคัญอย่างมากในการมองไปยังอนาคตบนฐานรากของปัญหา อันเนื่องจากโครงสร้างอายุบุคลากรของกรมสรรพสามิต ซึ่งได้ค้นพบแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐทั้งของประเทศออสเตรเลีย สาธารณรัฐสิงคโปร์ และ สหพันธรัฐมาเลเซีย อาทิ ๑) นโยบายการบริหารงานบุคคลภาครัฐของประเทศออสเตรเลียที่ให้ อิสระส่วนราชการในการบริหารด้วยตนเอง (Let Managers manage) ระบบสัญญาจ้างและมีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งทางการบริหารในระดับ Executive Officer และได้รับ ค่าตอบแทนสูงเทียบได้กับภาคเอกชน ในขณะที่ตำแหน่งประเภท Non-Executive Officer จะเป็น ข้าราชการประจำ และการจัดทำข้อตกลงเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในสถานประกอบการ ๒) ระบบ จำแนกตำแหน่งตามลักษณะของงานบริการหรือแบ่งตามกลุ่มบุคลากรภาครัฐของสิงคโปร์ ซึ่งถูกแบ่ง ออกเป็นหลายระดับ ซึ่งในแต่ละระดับ (Division) ตำแหน่งต่างๆ จะถูกจำแนกย่อยออกไปอีกเป็น ลำดับชั้น (Class Series) และเกรดต่างๆ ระบบความสัมพันธ์ระหว่างแผนการจ่ายเงินเดือนและ

แผนการจำแนกตำแหน่งที่สอดคล้องกันได้ดีกับแผนการจำแนกตำแหน่งเงินเดือน ซึ่งถูกแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ (Scales) ได้แก่ ระดับสูง (Superscale) ระดับ ๑ (Division I) ระดับ ๒ (Division II) ระดับ ๓ (Division III) และระดับ ๔ (Division IV) โดยข้าราชการพลเรือนและรัฐวิสาหกิจได้รับเงินเดือนในอัตราเดียวกันใช้โครงสร้างเงินเดือนเดียวกัน หรือโครงการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) ที่ได้ชื่อว่าเป็นโครงการที่มีคุณภาพระดับโลกที่มุ่งสร้างผู้นำ และให้ความสำคัญด้านความคิดในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ๓) การใช้ระบบฐานข้อมูลข้าราชการในการบริหารทรัพยากรบุคคลของมาเลเซียที่สามารถควบคุมการเกษียณอายุของข้าราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงไม่ประสบปัญหาเรื่องการวางแผนกำลังคนการสรรหา และการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการแทนผู้เกษียณอายุราชการ ระบบการเกษียณอายุข้าราชการที่สามารถเลือกได้ ๒ แบบ คือ การเกษียณอายุราชการแบบปกติ และการเกษียณอายุราชการแบบทางเลือก เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีส่วนช่วยในการสร้างความสมบูรณ์ของชุดความคิดสำหรับการบริหารจัดการด้านกำลังคนของกรมสรรพสามิตให้เป็นอย่างดีต่อเนื่อง เกิดประสิทธิภาพ ให้มีบุคลากรที่สามารถรองรับกับภาระงานด้านต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม สามารถขับเคลื่อนนโยบาย และพันธกิจของกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง รัฐบาล ให้สำเร็จลุล่วงเป็นไปตามเป้าหมายได้ ดังนี้

๑. วางแผนอัตรากำลังในแต่ละช่วงระยะเวลา โดยวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการด้านอัตรากำลังเพื่อให้หน่วยงานมีจำนวนอัตรากำลังที่มีความเหมาะสมกับภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการทบทวนบทบาทภารกิจ เพื่อการเกลี่ยอัตรากำลัง และการขอรับการจัดสรรเพิ่มใหม่สำหรับภารกิจที่สำคัญและจำเป็นอย่างแท้จริงให้เกิดความเหมาะสม

๒. การวางแผนการพัฒนาความรู้ และเตรียมความพร้อมของบุคลากร เสริมสร้างทักษะด้านการใช้งานระบบที่ทันสมัยต่างๆ ให้เพียงพอสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ ที่เกิดขึ้นได้ทันเวลา นอกจากนั้นต้องส่งเสริมให้บุคลากรคิดค้นนวัตกรรมที่นำมาใช้ลดกระบวนการ ลดขั้นตอน หรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

๓. วางแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรรุ่นใหม่ แบบ Multi Skills เพื่อให้มีความรู้และทักษะที่หลากหลายสามารถใช้ในการปฏิบัติงานและทดแทนบุคลากรที่เกษียณอายุไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้เทคนิคต่างๆ อาทิ

๑) ส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้งานของตำแหน่งต่าง ๆ ที่อยู่ในฝ่าย/ส่วนเดียวกัน เพื่อให้สามารถทำงานทดแทนกันได้ทุกตำแหน่ง โดยการกำหนดให้มีการหมุนเวียนงานกันทำ หรือกำหนดช่วงระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน

๒) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรข้ามสายงานหรือข้ามหน่วยงาน และเสริมสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานแก่บุคลากร เป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจและ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ ความเชี่ยวชาญหรือชำนาญงานในตำแหน่งที่หลากหลาย สำหรับการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป โดยนำร่องในสายงานหลักและหรือสายงานสนับสนุนที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนนโยบาย และการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

๔. พัฒนาระบบการจัดการองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และจัดทำคู่มือหรือแนวทางการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่ง

๕. พิจารณายุบเลิกภารกิจที่หมดความจำเป็น หรือซ้ำซ้อน รวมถึงเกลี่ยอัตรากำลังใน
แต่ละภารกิจให้เหมาะสม หรือใช้รูปแบบการจ้างงานอื่น Outsourcing

บทที่ ๔

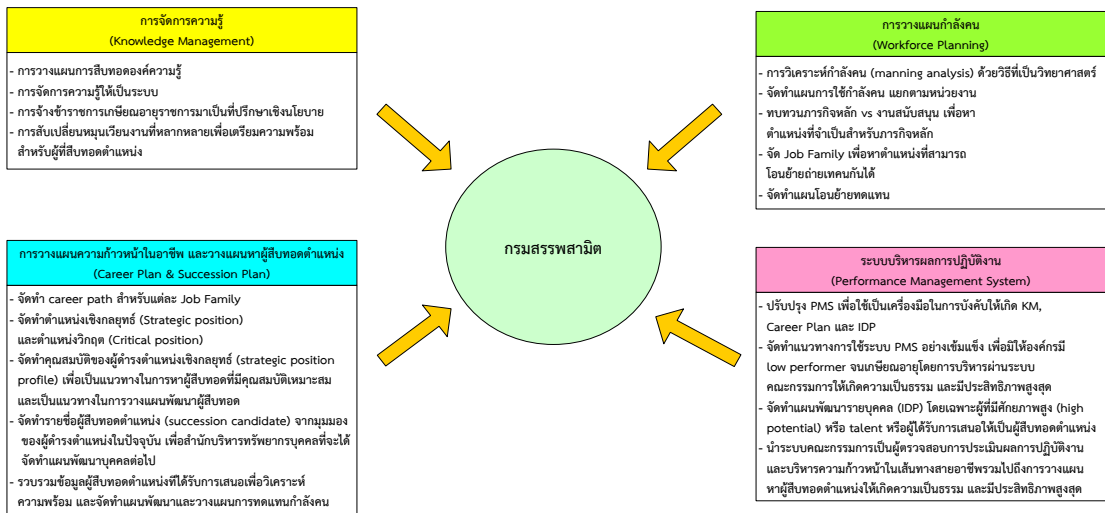
แนวทางการพัฒนาข้าราชการ และแผนปฏิบัติการระยะ ๓-๕ ปี เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต

ระบบโครงสร้างของข้าราชการกรมสรรพสามิตโดยรวมกำลังเป็นองค์กรผู้สูงอายุ ถ้าหากยังไม่มีมาตรการที่เหมาะสมรองรับจะเกิดความไม่สมดุลของกำลังคน เพราะข้าราชการปัจจุบันส่วนใหญ่อยู่ใน Generation X⁴ ซึ่งแก่ตัวลงและทยอยเกษียณอายุ ขณะที่ข้าราชการรุ่นใหม่ Generation Y⁵ มีจำนวนน้อยและโตไม่ทัน ประกอบกับตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๒๓ เป็นต้นมา รัฐบาลมีนโยบายและมาตรการหลายอย่างเพื่อจำกัดขนาดกำลังคนภาครัฐทำให้ข้าราชการรุ่นใหม่มีจำนวนน้อยเกิดความไม่สมดุลในระบบราชการ อายุเฉลี่ยของกำลังคนมีแนวโน้มสูงขึ้น ซึ่งบ่งชี้ว่าในอีก ๑๐ ปีข้างหน้า ร้อยละ ๑๕ ของข้าราชการที่มีอยู่ในปัจจุบันจะออกจากระบบราชการไป และในอีก ๒๐ ปีข้างหน้า ประมาณร้อยละ ๕๐ จะออกจากระบบราชการไป และเมื่อพิจารณาการสูญเสียกำลังคนอันเกิดจากการเกษียณอายุ จะพบว่าในอีก ๕ ปีข้างหน้า สายงานที่มีอัตราการสูญเสียในสัดส่วนที่ส่งผลกระทบต่อกรมสรรพสามิตมากที่สุดคือ สายงานนักบริหารและสายงานนักวิชาการสรรพสามิต ซึ่งเป็นสายงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะทาง รวมทั้งต้องสั่งสมประสบการณ์ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน โดยผู้ที่ดำรงตำแหน่งได้นั้นจำเป็นต้องมีคุณสมบัติที่ครบถ้วนและต้องใช้ระยะเวลาในการเตรียมบุคคลเพื่อขึ้นดำรงตำแหน่ง หากไม่มีการวางแผนรองรับการสูญเสียอัตรากำลัง หรือการบริหารจัดการกำลังคนในช่วงอายุต่างๆ อย่างเหมาะสมอาจจะส่งผลให้ขาด

⁴ Generation X เป็นผู้เกิดในช่วง พ.ศ. ๒๕๐๘-๒๕๒๒ อาจเรียกอีกชื่อว่า "ยัปปี้" (Yuppie) ที่ย่อมาจาก Young Urban Professionals เพราะ เกิดมาพร้อมในยุคที่โลกมั่งคั่งแล้ว จึงใช้ชีวิตอย่างสุขสบาย ปัจจุบันคน Gen-X เป็นคนวัยทำงาน พฤติกรรมของคนกลุ่มนี้ที่เด่นชัดมากก็คือ ชอบอะไรง่าย ๆ ไม่ต้องเป็นทางการ ให้ความสำคัญกับเรื่องความสมดุลระหว่างงานกับครอบครัว (Work-life balance) มีแนวคิดและการทำงานในลักษณะทำอะไรก็ได้เพียงลำพัง ไม่พึ่งพาใคร เป็นตัวของตัวเองสูง มีความคิดสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวกับวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป

⁵ Generation Y หรือ Millennials เป็นผู้เกิดในช่วง พ.ศ. ๒๕๒๓-๒๕๔๐ คนกลุ่มนี้เติบโตขึ้นมาท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงและค่านิยมที่แตกต่าง รับเอาความเจริญรุดหน้าของเทคโนโลยีเข้ามาแทรกอยู่ในชีวิตประจำวัน ถูกตามใจตั้งแต่เด็ก มีการศึกษาดี มีลักษณะนิสัยชอบการแสดงออก มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบถูกบังคับให้อยู่กรอบ ไม่ชอบอยู่ในเงื่อนไข ชอบแสวงหาสารผ่านช่องทางต่างๆ ที่หลากหลาย มีอิสระในความคิด กล้าซัก กล้าถาม ชอบทำงานเป็นทีมหวังที่จะทำงานได้เงินเดือนสูงๆ แต่ไม่ยอมไต่เต้าจากการทำงานข้างล่างขึ้นไป ต้องการค่าชม จัดสรรเวลาให้งานและชีวิตส่วนตัวในจุดที่สมดุลกันจะไม่ค่อยหมกมุ่นอยู่กับงานเหมือนกับคนรุ่นก่อน

ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายได้ ด้วยความจำเป็นอย่างยิ่งยวด ดังกล่าวจึงเป็นมูลบทของการกำหนดให้เกิดกระบวนการบริหารกำลังคนในการรองรับการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างอายุ เพื่อให้องค์กรมีส่วนความสัมพันธ์ของประชากรแต่ละช่วงอายุในจำนวนและ คุณภาพที่เหมาะสมกับการดำเนินภารกิจให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรในระยะยาวอย่างเป็นรูปธรรม และทำให้มีการเตรียมกำลังคนที่เหลืออยู่ให้มีความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงกำลังคนในอนาคต โดยให้องค์กรสามารถบริหารงานด้านบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความต่อเนื่องและสอดคล้อง กับบทบาทภารกิจ ทิศทาง นโยบายการพัฒนาและยุทธศาสตร์ประเทศ (Country Strategy) ประกอบกับ เพื่อให้มีกลไกสำหรับควบคุมอัตรากำลังและค่าใช้จ่ายด้านบุคคลให้เหมาะสมกับภารกิจภาครัฐ จึงจำเป็นต้อง มีมาตรการเพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับถือปฏิบัติเพื่อให้กรมสรรพสามิตมีการบริหารและพัฒนากำลังคน อย่างเป็นระบบแบบองค์รวมและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนบุคลากรมีขีดสมรรถนะและคุณภาพชีวิตที่ดี ในการปฏิบัติราชการ เป็นพลังในการขับเคลื่อนภารกิจไปสู่เป้าหมาย ดังนั้น การดำเนินการบริหาร กำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุ จึงเป็นกระบวนการสำคัญในการช่วยให้มีการเตรียม ความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างอายุขององค์กร โดยการจัดทำแผนบริหารกำลังคน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ เพื่อให้สามารถวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุ และการสูญเสียกำลังคน อันเกิดจากการเกษียณอายุและจากสาเหตุอื่นๆ และสามารถวางแผนในการสรรหา พัฒนา รักษา และใช้ประโยชน์จากกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งทำให้สามารถวางแผนและมาตรการ รองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุและความหลากหลาย (Diversity) ของกำลังคนภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วย มาตรการหลักๆ ได้แก่ การวางแผนกำลังคน (Workforce Planning) การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ และวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Career Plan & Succession Plan) และการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management)



แผนภาพที่ ๔ - ๑ แสดงแบบร่างมาตรการรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ กรมสรรพสามิต
 ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต
 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ (๑) การเตรียมกำลังคนเพื่อสร้างความพร้อมและความต่อเนื่องในการบริหารงาน (๒) การพัฒนาระบบงานและระบบการจ้างงานเพื่อรองรับกำลังคนที่มีโครงสร้างอายุที่แตกต่างกัน (๓) การพัฒนาปรับปรุงระบบสวัสดิการเพื่อให้สอดคล้องกับโครงสร้างกำลังคนที่เปลี่ยนแปลงไป และ (๔) การบริหาร

ทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานของมิติความหลากหลายทั้งด้านภารกิจและพื้นที่ ทั้งนี้ การดำเนินการประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

๑) การพิจารณาสภาพการณ์ของกำลังคนในปัจจุบัน (Current Human Resource Situation)

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของกรมสรรพสามิตให้ทราบถึงผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุที่มีความสัมพันธ์กับพันธกิจในการบริหารราชการ เพื่อประเมินความเสี่ยงเป็นรายตำแหน่ง และคาดการณ์ถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากการสูญเสียอัตรากำลัง โดยเฉพาะการสูญเสียข้าราชการในตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนภารกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้สามารถวางกลยุทธ์หรือมาตรการรองรับได้อย่างเหมาะสมในขั้นตอนต่อไป ดังนี้

๑.๑) พันธกิจและภารกิจหลักกรมสรรพสามิต

กฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง พ.ศ. ๒๕๕๑ ได้กำหนดบทบาท ภารกิจ เกี่ยวกับการปฏิบัติราชการของกรมสรรพสามิตไว้ ดังนี้

พันธกิจ

- ๑) การจัดเก็บภาษีอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเสถียรภาพทางการคลัง
- ๒) ส่งเสริมนโยบายภาษีเพื่อสังคม สิ่งแวดล้อมและพลังงานรองรับการพัฒนาอย่างยั่งยืน
- ๓) พัฒนาองค์กรให้ทันสมัย โปร่งใสและเป็นธรรม
- ๔) ขับเคลื่อนนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ภารกิจหลัก

- ๑) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยภาษีสรรพสามิต กฎหมายว่าด้วยการกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับภาษีที่กรมจัดเก็บ
- ๒) ตรวจสอบ ป้องกันและปราบปรามการหลีกเลี่ยงภาษีที่กรมจัดเก็บ
- ๓) เสนอแนะนโยบายการจัดเก็บภาษีที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกรมต่อกระทรวง
- ๔) ดำเนินการเกี่ยวกับการประสานแผนงาน การกำกับ เร่งรัด ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัด และงานสารสนเทศของกรม
- ๕) บริหารกิจการขององค์การสุราและโรงงานไฟ
- ๖) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

๑.๒) การวิเคราะห์หาตำแหน่งงานหลัก

(๑) การวิเคราะห์เพื่อแยกภารกิจหลักและงานสนับสนุน

การวิเคราะห์ภารกิจ (Business analysis) โดยใช้หลักในการพิจารณาบทบาทภารกิจ เพื่อจำแนกกลุ่มภารกิจ โดยพิจารณาจากลักษณะงานที่ปฏิบัติตามภารกิจ ดังนี้

(๑.๑) ภารกิจที่ต้องยุบเลิก หมดความจำเป็น ไม่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน

และอนาคต

(๑.๒) ภารกิจที่ยังคงทำอยู่ (ภารกิจปัจจุบัน/ภารกิจใหม่) ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาประเทศ

- ภารกิจหลัก (Core Function) คือ งานตามกฎหมายหรือนโยบาย หรืองานที่ทำเพื่อความคงอยู่ขององค์กร หรือเป็นงานหลักตามบทบาทภารกิจและพันธกิจของหน่วยงานที่จำเป็นต้องดำเนินการเพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนด หรืองานที่หากไม่ส่งผลให้ส่วนราชการไม่บรรลุวัตถุประสงค์การจัดตั้ง

- ภารกิจรอง (Non-core Function) ประกอบด้วย งานสนับสนุนทางวิชาการ (Technical Support) ซึ่งเป็นงานที่ทำเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินการตามภารกิจหลักสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนด หรือการนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ งานสนับสนุน การบริหารและการตัดสินใจ และ งานสนับสนุนทางบริหารจัดการ (Administration Support) ได้แก่ งานด้านอำนวยการ งานธุรการ งานด้านบริการ เป็นต้น

ตารางที่ ๔ - ๑ แสดงภารกิจหลักและภารกิจรอง (งานสนับสนุน) ของกรมสรรพสามิต

ภารกิจหลัก (Core Function)		ภารกิจรอง (Non-core Function) หรือ งานสนับสนุน	
หน่วยงาน	หน้าที่และความรับผิดชอบ	หน่วยงาน	หน้าที่และความรับผิดชอบ
กรมสรรพสามิต	กำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางในการบริหารของกรมสรรพสามิต กำกับดูแลการบริหารให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ วินิจฉัยสั่งการ อนุญาตหรืออนุมัติงานต่างๆ ในหน้าที่	กลุ่มตรวจสอบภายใน	ตรวจสอบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกหน่วยงาน ประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการควบคุมภายใน ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร
สำนักมาตรฐานและพัฒนากิจการจัดเก็บภาษี ๑	พัฒนาการบริหารการจัดเก็บภาษี มาตรฐาน หลักเกณฑ์วิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานต่างๆ เกี่ยวกับสินค้า	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	จัดทำ พัฒนารูปแบบหรือวิธีการบริหารและกระบวนการทำงานใหม่ ๆ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน

ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

ตารางที่ ๔ - ๑ แสดงภารกิจหลักและภารกิจรอง (งานสนับสนุน) ของกรมสรรพสามิต (ต่อ)

ภารกิจหลัก (Core Function)		ภารกิจรอง (Non-core Function) หรือ งานสนับสนุน	
หน่วยงาน	หน้าที่และความรับผิดชอบ	หน่วยงาน	หน้าที่และความรับผิดชอบ
สำนักมาตรฐานและพัฒนากิจการจัดเก็บภาษี ๑ (ต่อ)	และ บริการที่อยู่ในความรับผิดชอบประเภทสินค้า สุรา ยาสูบ ไฟ เครื่องดื่ม แก้ว พรมเครื่องสำอาง สนามแข่งม้า สถานอาบน้ำหรืออบตัว และนวด ไนท์คลับ ดิสโกเธค กิจการโทรคมนาคม และสินค้า บริการใหม่ที่เพิ่มขึ้น	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (ต่อ)	ของกรมให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน
สำนักมาตรฐานและพัฒนากิจการจัดเก็บภาษี ๒	พัฒนาการบริหารการจัดเก็บภาษี มาตรฐาน หลักเกณฑ์วิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน	สำนักงานเลขานุการกรม	ปฏิบัติงานสารบรรณ ดำเนินการเกี่ยวกับงานกิจกรรมพิเศษต่างๆ และ

	งานต่างๆ เกี่ยวกับสินค้าและบริการที่อยู่ในความรับผิดชอบประเภทสินค้า น้ำมันและผลิตภัณฑ์น้ำมัน รถยนต์ รถจักรยานยนต์ เครื่องไฟฟ้า แบตเตอรี่ สนามกอล์ฟ สารโอโซน และสินค้าอื่นๆ		ช่วยอำนวยความสะดวกแก่นักบริหาร
สำนักตรวจสอบ ป้องกัน และปราบปราม	ตรวจสอบภาษีตามกฎหมายว่าด้วยภาษีสรรพสามิต ตรวจสอบทางบัญชี และการประเมินเรียกเก็บภาษีเพิ่มเติม ปฏิบัติงานด้านการป้องกันและปราบปรามผู้กระทำผิดกฎหมาย	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	วางแผน และ พัฒนา เทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบสารสนเทศของกรมสรรพสามิต
สำนักแผนภาษี	ศึกษา วิเคราะห์ เสนอแนะ เพื่อพัฒนาโครงสร้างภาษี และระบบบริหารการจัดเก็บภาษีของกรมสรรพสามิต	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล	ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การฝึกอบรม และ พัฒนาข้าราชการและลูกจ้าง

ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

ตารางที่ ๔ - ๑ แสดงภารกิจหลักและภารกิจรอง (งานสนับสนุน) ของกรมสรรพสามิต (ต่อ)

ภารกิจหลัก (Core Function)		ภารกิจรอง (Non-core Function) หรือ งานสนับสนุน	
หน่วยงาน	หน้าที่และความรับผิดชอบ	หน่วยงาน	หน้าที่และความรับผิดชอบ
สำนักกฎหมาย	ดำเนินการร่างกฎหมาย ภาษีสรรพสามิต และกฎหมายอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ดำเนินกระบวนการพิจารณา และให้ความเห็นเกี่ยวกับการพิจารณาคำคัดค้าน และคำอุทธรณ์การประเมินภาษี คำขอทุเลาการชำระภาษี คำร้องขอลดหรือลดเบี้ยปรับและเงินเพิ่ม และคำอุทธรณ์ คำสั่งทางปกครอง ดำเนินการเร่งรัดบังคับชำระภาษีค้างตามกฎหมายภาษีสรรพสามิต	สำนักบริหารการคลังและรายได้	จัดตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี บริหารแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ เบิก-จ่ายเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ ดำเนินการด้านพัสดุในการจัดหา เก็บรักษา ควบคุม ซ่อมบำรุง จำหน่ายพัสดุครุภัณฑ์และงานที่ราชพัสดุ
กลุ่มพัฒนาและตรวจสอบทางเทคนิค	ออกแบบ การกำหนดรูปแบบ วิธีการตรวจวัดและตรวจสอบ		

	ปริมาณความจุของภาชนะ เก็บหรือภาชนะบรรจุสินค้า บรรจุภัณฑ์ต่างๆ ของสินค้า เพื่อการคำนวณภาษี		
กลุ่มวิเคราะห์สินค้าและ ของกลาง	ตรวจสอบ วิเคราะห์ คุณสมบัติ และตรวจสอบ กรรมวิธีการผลิตของสินค้า สรรพสามิตเพื่อประโยชน์ใน การจัดเก็บภาษี และเพื่อ ประกอบการพิจารณา อนุญาตการให้สิทธิลดหย่อน ยกเว้นและคืนภาษีแก่ผู้ ประกอบอุตสาหกรรมตามที่ กฎหมายกำหนด		

ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

ตารางที่ ๔ - ๑ แสดงภารกิจหลักและภารกิจรอง (งานสนับสนุน) ของกรมสรรพสามิต (ต่อ)

ภารกิจหลัก (Core Function)		ภารกิจรอง (Non-core Function) หรือ งานสนับสนุน	
หน่วยงาน	หน้าที่และความรับผิดชอบ	หน่วยงาน	หน้าที่และความรับผิดชอบ
สำนักงานสรรพสามิตภาคที่ ๑-๑๐	กำกับ ดูแล ติดตาม ตรวจสอบ และสนับสนุนการปฏิบัติงาน ของสำนักงานสรรพสามิต พื้นที่ และสำนักงาน สรรพสามิตพื้นที่สาขา ให้ เป็นไปตามนโยบาย แผนงาน และเป้าหมายที่กำหนด ตรวจสอบภาษีตามกฎหมาย ว่าด้วยภาษีสรรพสามิต ดำเนินการเกี่ยวกับการ บริหารงานบุคคล การเงิน การบัญชี งบประมาณ พัสดุครุภัณฑ์		
สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ ๘๗ พื้นที่	ดำเนินการตามกฎหมาย ว่าด้วยภาษีสรรพสามิต บริหารงานจัดเก็บภาษี สรรพสามิต ป้องกันและ ปราบปรามผู้กระทำความผิด กฎหมายภาษีสรรพสามิต ตรวจสอบภาษีตามกฎหมาย ว่าด้วยภาษีสรรพสามิต กำกับ ดูแล และสนับสนุน		

	การปฏิบัติงานของสำนักงาน สรรพสามิตพื้นที่สาขา		
สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ สาขา ๑๗๗ สาขา	ดำเนินการตามกฎหมาย ว่าด้วยภาษีสรรพสามิต		

ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

(๑.๓) การให้ความสำคัญกับภารกิจหลัก ส่วนภารกิจรองให้ใช้วิธีการทำงานใหม่ เช่น Outsource, Shared Services ในงาน Technical Support หรือ ปรับเปลี่ยนสายงานเมื่อเกษียณไป เป็นตำแหน่งภารกิจหลักในงาน Administrative Support

(๒) การวิเคราะห์เพื่อจำแนกตำแหน่งในสายงานหลักและสายงานสนับสนุน

ตารางที่ ๔ - ๒ แสดงการจำแนกตำแหน่งในสายงานหลักและสายงานสนับสนุน

ตำแหน่งในสายงานหลัก	ตำแหน่งในสายงานสนับสนุน	
	งานสนับสนุนทางวิชาการ (Technical support)	งานสนับสนุนทางบริหารจัดการ (Administration support)
<ul style="list-style-type: none"> - นักบริหาร - ผู้อำนวยการ - ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน - นักวิเคราะห์นโยบายและแผน (ทรงคุณวุฒิ) - นักวิชาการสรรพสามิต - นิติกร - นักตรวจสอบภาษี - นักวิชาการภาษี - เจ้าพนักงานสรรพสามิต - นักวิทยาศาสตร์ - วิศวกร - วิศวกรไฟฟ้า - วิศวกรโยธา - วิศวกรเครื่องกล 	<ul style="list-style-type: none"> - นักวิชาการคอมพิวเตอร์ - นักวิเคราะห์นโยบายและแผน (ชช.) - นักวิชาการตรวจสอบภายใน - นายช่างเทคนิค - นายช่างเครื่องกล - นายช่างไฟฟ้า - นายช่างโยธา - เจ้าพนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์ 	<ul style="list-style-type: none"> - นักจัดการงานทั่วไป - นักทรัพยากรบุคคล - นักวิชาการเงินและบัญชี - นักประชาสัมพันธ์ - นักวิชาการโสตทัศนศึกษา - นักวิชาการพัสดุ - บรรณารักษ์ - เจ้าพนักงานธุรการ - เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี - เจ้าพนักงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ - เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา - นายช่างศิลป์ - เจ้าพนักงานสื่อสาร - เจ้าพนักงานพัสดุ

ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

ตารางที่ ๔ - ๓ แสดงตำแหน่ง/กำลังคนในหน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจหลัก

หน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจหลัก			
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ตำแหน่ง/กำลังคนใน หน่วยงาน	ตำแหน่งหลัก	ตำแหน่งสนับสนุน
กรมสรรพสามิต	<ul style="list-style-type: none"> - อธิบดี (๑) - ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาและ บริหารการจัดเก็บภาษี (๑) - ที่ปรึกษาด้านพัฒนาระบบ 	<ul style="list-style-type: none"> - อธิบดี (๑) - ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาและ บริหารการจัดเก็บภาษี (๑) - ที่ปรึกษาด้านพัฒนาระบบ 	

	ควบคุมทางสรรพสามิต (๑) - รองอธิบดี (๕)	ควบคุมทางสรรพสามิต (๑) - รองอธิบดี (๕)	
--	---	---	--

ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

ตารางที่ ๔ - ๓ แสดงตำแหน่ง/กำลังคนในหน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจหลัก (ต่อ)

หน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจหลัก			
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ตำแหน่ง/กำลังคนในหน่วยงาน	ตำแหน่งหลัก	ตำแหน่งสนับสนุน
สำนักมาตรฐานและพัฒนากิจการจัดเก็บภาษี ๑	- ผู้อำนวยการระดับสูง (๑) - นักวิชาการสรรพสามิตเชี่ยวชาญ (๑) - นักวิชาการสรรพสามิต (ปก/ชก) (๒๘) - นักวิชาการสรรพสามิต (ขพ) (๗) - นักวิชาการสรรพสามิต (ชก) (๑๐) - นักจัดการงานทั่วไป (ชก) (๑) - เจ้าพนักงานสรรพสามิต (อาวุโส) (๑) - เจ้าพนักงานสรรพสามิต (ปง/ชง) (๑๓) - เจ้าพนักงานธุรการ (ปง/ชง) (๓)	- ผู้อำนวยการระดับสูง (๑) - นักวิชาการสรรพสามิตเชี่ยวชาญ (๑) - นักวิชาการสรรพสามิต (ปก/ชก) (๒๘) - นักวิชาการสรรพสามิต (ขพ) (๗) - นักวิชาการสรรพสามิต (ชก) (๑๐)	- นักจัดการงานทั่วไป (ชก) (๑) - เจ้าพนักงานสรรพสามิต (อาวุโส) (๑) - เจ้าพนักงานสรรพสามิต (ปง/ชง) (๑๓) - เจ้าพนักงานธุรการ (ปง/ชง) (๓)
สำนักมาตรฐานและพัฒนากิจการจัดเก็บภาษี ๒	- ผู้อำนวยการระดับสูง (๑) - นักวิชาการสรรพสามิตเชี่ยวชาญ (๑) - นักวิชาการสรรพสามิต (ปก/ชก) (๓๓) - นักวิชาการสรรพสามิต (ขพ) (๘) - นักวิชาการสรรพสามิต (ชก) (๑๒) - นักจัดการงานทั่วไป (ปก/ชก) (๑) - นักจัดการงานทั่วไป (ชก) (๑)	- ผู้อำนวยการระดับสูง (๑) - นักวิชาการสรรพสามิตเชี่ยวชาญ (๑) - นักวิชาการสรรพสามิต (ปก/ชก) (๓๓) - นักวิชาการสรรพสามิต (ขพ) (๘) - นักวิชาการสรรพสามิต (ชก) (๑๒)	- นักจัดการงานทั่วไป (ปก/ชก) (๑) - นักจัดการงานทั่วไป (ชก) (๑) - เจ้าพนักงานสรรพสามิต (ปง/ชง) (๙) - เจ้าพนักงานธุรการ (ปง/ชง) (๓)

ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

ตารางที่ ๔ - ๓ แสดงตำแหน่ง/กำลังคนในหน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจหลัก (ต่อ)

หน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจหลัก			
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ตำแหน่ง/กำลังคนในหน่วยงาน	ตำแหน่งหลัก	ตำแหน่งสนับสนุน
สำนักมาตรฐานและพัฒนาการจัดเก็บภาษี ๒ (ต่อ)	- เจ้าพนักงานสรรพสามิต (ปง/ชง) (๙) - เจ้าพนักงานธุรการ (ปง/ชง) (๓)		
สำนักตรวจสอบ ป้องกันและปราบปราม	- ผู้อำนวยการระดับสูง (๑) - นักวิชาการสรรพสามิตเชี่ยวชาญ (๑) - นักตรวจสอบภาษีเชี่ยวชาญ (๑) - นายช่างไฟฟ้า (ปง/ชง) (๑) - นักวิชาการสรรพสามิต (ปก/ชก) (๒๕) - นักวิชาการสรรพสามิต (ชพ) (๘) - นักวิชาการสรรพสามิต (ชก) (๑) - นักตรวจสอบภาษี (ปก/ชก) (๓๒) - นักตรวจสอบภาษี (ชพ) (๑๐) - นักจัดการงานทั่วไป (ชก) (๑) - เจ้าพนักงานสื่อสาร (ปง/ชง) (๕) - เจ้าพนักงานสื่อสาร (ชง) (๑) - เจ้าพนักงานสรรพสามิต (ปง/ชง) (๕๔) - เจ้าพนักงานธุรการ (ปง/ชง) (๔) - เจ้าพนักงานธุรการ (ชง) (๑)	- ผู้อำนวยการระดับสูง (๑) - นักวิชาการสรรพสามิตเชี่ยวชาญ (๑) - นักตรวจสอบภาษีเชี่ยวชาญ (๑) - นักวิชาการสรรพสามิต (ปก/ชก) (๒๕) - นักวิชาการสรรพสามิต (ชพ) (๘) - นักวิชาการสรรพสามิต (ชก) (๑) - นักตรวจสอบภาษี (ปก/ชก) (๓๒) - นักตรวจสอบภาษี (ชพ) (๑๐)	- นายช่างไฟฟ้า (ปง/ชง) (๑) - นักจัดการงานทั่วไป (ชก) (๑) - เจ้าพนักงานสื่อสาร (ปง/ชง) (๕) - เจ้าพนักงานสื่อสาร (ชง) (๑) - เจ้าพนักงานสรรพสามิต (ปง/ชง) (๕๔) - เจ้าพนักงานธุรการ (ปง/ชง) (๔) - เจ้าพนักงานธุรการ (ชง) (๑)

ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

ตารางที่ ๔ - ๓ แสดงตำแหน่ง/กำลังคนในหน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจหลัก (ต่อ)

หน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจหลัก			
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ตำแหน่ง/กำลังคนในหน่วยงาน	ตำแหน่งหลัก	ตำแหน่งสนับสนุน
สำนักแผนภาษี	- ผู้อำนวยการระดับสูง (๑) - นักวิชาการภาษีเชี่ยวชาญ	- ผู้อำนวยการระดับสูง (๑) - นักวิชาการภาษีเชี่ยวชาญ	- นักจัดการงานทั่วไป (ปก/ชก) (๑)

	(๑) - นักวิชาการสรรพสามิต (ชก) (๑) - นักวิชาการภาษี (ชพ) (๘) - นักวิชาการภาษี (ปก/ชก) (๒๗) - นักจัดการงานทั่วไป (ปก/ชก) (๑) - นักจัดการงานทั่วไป (ชก) (๑) - เจ้าพนักงานสรรพสามิต (ปง/ชง) (๓) - เจ้าพนักงานธุรการ (ปง/ชง) (๑)	(๑) - นักวิชาการสรรพสามิต (ชก) (๑) - นักวิชาการภาษี (ชพ) (๘) - นักวิชาการภาษี (ปก/ชก) (๒๗)	- นักจัดการงานทั่วไป (ชก) (๑) - เจ้าพนักงานสรรพสามิต (ปง/ชง) (๓) - เจ้าพนักงานธุรการ (ปง/ชง) (๑)
สำนักกฎหมาย	- ผู้อำนวยการระดับสูง (๑) - นิติกรเชี่ยวชาญ (๒) - นิติกร (ปก/ชก) (๒๔) - นิติกร (ชพ) (๗) - นักวิชาการสรรพสามิต (ปก/ชก) (๑) - นักวิชาการสรรพสามิต (ชก) (๑) - นักตรวจสอบภาษี (ปก/ชก) (๒) - เจ้าพนักงานสรรพสามิต (ปง/ชง) (๓) - เจ้าพนักงานธุรการ (ปง/ชง) (๕)	- ผู้อำนวยการระดับสูง (๑) - นิติกรเชี่ยวชาญ (๒) - นิติกร (ปก/ชก) (๒๔) - นิติกร (ชพ) (๗) - นักวิชาการสรรพสามิต (ปก/ชก) (๑) - นักวิชาการสรรพสามิต (ชก) (๑) - นักตรวจสอบภาษี (ปก/ชก) (๒)	- นักจัดการงานทั่วไป (ปก/ชก) (๑) - นักจัดการงานทั่วไป (ชก) (๑) - เจ้าพนักงานสรรพสามิต (ปง/ชง) (๓) - เจ้าพนักงานธุรการ (ปง/ชง) (๕) - เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี (ปง/ชง) (๑)

ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

ตารางที่ ๔ - ๓ แสดงตำแหน่ง/กำลังคนในหน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจหลัก (ต่อ)

หน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจหลัก			
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ตำแหน่ง/กำลังคนในหน่วยงาน	ตำแหน่งหลัก	ตำแหน่งสนับสนุน
สำนักกฎหมาย (ต่อ)	- เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี (ปง/ชง) (๑) - นักจัดการงานทั่วไป (ปก/ชก) (๑) - นักจัดการงานทั่วไป (ชก) (๑)		
กลุ่มพัฒนาและตรวจสอบทางเทคนิค	- ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านวิศวกรรมทั่วไป (๑)	- ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านวิศวกรรมทั่วไป (๑)	- นายช่างโยธา (ปง/ชง) (๖) - นายช่างไฟฟ้า (ปง/ชง) (๒)

	<ul style="list-style-type: none"> - วิศวกรโยธา (ปก/ชก) (๒) - วิศวกรไฟฟ้า (ปก/ชก) (๓) - วิศวกรเครื่องกล (ปก/ชก) (๑) - วิศวกร (ปก/ชก) (๑) - วิศวกร (ชพ) (๓) - นายช่างโยธา (ปง/ชง) (๖) - นายช่างไฟฟ้า (ปง/ชง) (๒) - นายช่างเทคนิค (ปง/ชง) (๓) - นายช่างเครื่องกล (ปง/ชง) (๔) - เจ้าพนักงานธุรการ (ปง/ชง) (๔) - เจ้าพนักงานธุรการ (ชง) (๑) 	<ul style="list-style-type: none"> - วิศวกรโยธา (ปก/ชก) (๒) - วิศวกรไฟฟ้า (ปก/ชก) (๓) - วิศวกรเครื่องกล (ปก/ชก) (๑) - วิศวกร (ปก/ชก) (๑) - วิศวกร (ชพ) (๓) 	<ul style="list-style-type: none"> - นายช่างเทคนิค (ปง/ชง) (๓) - นายช่างเครื่องกล (ปง/ชง) (๔) - เจ้าพนักงานธุรการ (ปง/ชง) (๔) - เจ้าพนักงานธุรการ (ชง) (๑)
กลุ่มวิเคราะห์สินค้าและของกลาง	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านวิเคราะห์สินค้า (๑) - นักวิทยาศาสตร์ (ชพ) (๓) - นักวิทยาศาสตร์ (ปก/ชก/ชพ) (๓) - นักวิทยาศาสตร์ (ปก/ชก) (๒๑) - เจ้าพนักงานธุรการ (ปง/ชง) (๓) 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านวิเคราะห์สินค้า (๑) - นักวิทยาศาสตร์ (ชพ) (๓) - นักวิทยาศาสตร์ (ปก/ชก/ชพ) (๓) - นักวิทยาศาสตร์ (ปก/ชก) (๒๑) 	<ul style="list-style-type: none"> - เจ้าพนักงานธุรการ (ปง/ชง) (๓)

ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

ตารางที่ ๔ - ๓ แสดงตำแหน่ง/กำลังคนในหน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจหลัก (ต่อ)

หน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจหลัก			
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ตำแหน่ง/กำลังคนในหน่วยงาน	ตำแหน่งหลัก	ตำแหน่งสนับสนุน
สำนักงานสรรพสามิตภาคที่ ๑-๑๐	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้อำนวยการระดับสูง (๑) - ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการจัดเก็บภาษีสรรพสามิต (๑๐) - นิติกร (ปก/ชก) (๔๘) - นิติกร (ชพ) (๑๐) - นักวิชาการสรรพสามิต(ชพ) (๑๐) - นักวิชาการสรรพสามิต (ปก/ชก) (๔๓) - นักวิชาการสรรพสามิต (ชพ) (๔๐) 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้อำนวยการระดับสูง (๑) - ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการจัดเก็บภาษีสรรพสามิต (๑๐) - นิติกร (ปก/ชก) (๔๘) - นิติกร (ชพ) (๑๐) - นักวิชาการสรรพสามิต(ชพ) (๑๐) - นักวิชาการสรรพสามิต (ปก/ชก) (๔๓) - นักวิชาการสรรพสามิต (ชพ) (๔๐) 	<ul style="list-style-type: none"> - นักวิชาการเงินและบัญชี (ปก/ชก) (๗) - นักวิชาการคอมพิวเตอร์ (ปก/ชก) (๙) - นักวิชาการคอมพิวเตอร์ (ชก) (๑๐) - นักทรัพยากรบุคคล (ปก/ชก) (๑๓) - นักทรัพยากรบุคคล (ชก) (๙) - นักจัดการงานทั่วไป (ปก/ชก) (๓)

	<ul style="list-style-type: none"> - นักวิชาการสรรพสามิต (ชก) (๒๐) - นักวิชาการเงินและบัญชี (ปก/ชก) (๗) - นักวิชาการคอมพิวเตอร์ (ปก/ชก) (๙) - นักวิชาการคอมพิวเตอร์ (ชก) (๑๐) - นักทรัพยากรบุคคล (ปก/ชก) (๑๓) - นักทรัพยากรบุคคล (ชก) (๙) - นักตรวจสอบภาษี (ปก/ชก) (๒๑) - นักตรวจสอบภาษี (ชพ) (๑๐) - นักจัดการงานทั่วไป (ปก/ชก) (๓) 	<ul style="list-style-type: none"> - นักวิชาการสรรพสามิต (ชก) (๒๐) - นักตรวจสอบภาษี (ปก/ชก) (๒๑) - นักตรวจสอบภาษี (ชพ) (๑๐) 	<ul style="list-style-type: none"> - นักจัดการงานทั่วไป (ชพ) (๑๐) - นักจัดการงานทั่วไป (ชก) (๘) - เจ้าพนักงานสรรพสามิต (อาวุโส) (๑) - เจ้าพนักงานสรรพสามิต (ปง/ชง) (๔๘) - เจ้าพนักงานธุรการ (ปง/ชง) (๒๔) - เจ้าพนักงานธุรการ (ชง) (๑) - เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี (ปง/ชง) (๑)
--	--	--	---

ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

ตารางที่ ๔ - ๓ แสดงตำแหน่ง/กำลังคนในหน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจหลัก (ต่อ)

หน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจหลัก			
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ตำแหน่ง/กำลังคนในหน่วยงาน	ตำแหน่งหลัก	ตำแหน่งสนับสนุน
สำนักงานสรรพสามิตภาคที่ ๑-๑๐ (ต่อ)	<ul style="list-style-type: none"> - นักจัดการงานทั่วไป (ชพ) (๑๐) - นักจัดการงานทั่วไป (ชก) (๘) - เจ้าพนักงานสรรพสามิต (อาวุโส) (๑) - เจ้าพนักงานสรรพสามิต (ปง/ชง) (๔๘) - เจ้าพนักงานธุรการ (ปง/ชง) (๒๔) - เจ้าพนักงานธุรการ (ชง) (๑) - เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี (ปง/ชง) (๑) 		
สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ ๘๗ พื้นที่	<ul style="list-style-type: none"> - สรรพสามิตพื้นที่ (๘๗) - นักตรวจสอบภาษี (ปก/ชก) (๙๘) - นักวิชาการสรรพสามิต (ชก) (๒๓๕) 	<ul style="list-style-type: none"> - สรรพสามิตพื้นที่ (๘๗) - นักตรวจสอบภาษี (ปก/ชก) (๙๘) - นักวิชาการสรรพสามิต (ชก) (๒๓๕) 	<ul style="list-style-type: none"> - นักจัดการงานทั่วไป (ชก) (๖๙) - นักจัดการงานทั่วไป (ปก/ชก) (๓) - นายช่างเครื่องกล (ปง/ชง)

	<ul style="list-style-type: none"> - นักวิชาการสรรพสามิต (ซพ) (๓๖) - นักจัดการงานทั่วไป (ชก) (๖๙) - นักจัดการงานทั่วไป (ปก/ชก) (๓) - นักวิชาการสรรพสามิต (ปก/ชก) (๑๒๓) - นายช่างเครื่องกล (ปง/ชง) (๑๓) - เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี (ปง/ชง) (๘๘) 	<ul style="list-style-type: none"> - นักวิชาการสรรพสามิต (ซพ) (๓๖) - นักวิชาการสรรพสามิต (ปก/ชก) (๑๒๓) - เจ้าพนักงานสรรพสามิต (ชง) (๙๐) - เจ้าพนักงานสรรพสามิต (ชง) (๑) - เจ้าพนักงานสรรพสามิต (ปง/ชง) (๓๗๑) - เจ้าพนักงานสรรพสามิต (อาวุโส) (๓๔) 	<ul style="list-style-type: none"> (๑๓) - เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี (ปง/ชง) (๘๘) - เจ้าพนักงานธุรการ (ปง/ชง) (๑๑๐) - เจ้าพนักงานธุรการ (อาวุโส) (๑๗) - เจ้าพนักงานสื่อสาร (ปง/ชง) (๑)
--	--	---	---

ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

ตารางที่ ๔ - ๓ แสดงตำแหน่ง/กำลังคนในหน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจหลัก (ต่อ)

หน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจหลัก			
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ตำแหน่ง/กำลังคนในหน่วยงาน	ตำแหน่งหลัก	ตำแหน่งสนับสนุน
สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ ๘๗ พื้นที่ (ต่อ)	<ul style="list-style-type: none"> - เจ้าพนักงานธุรการ (ปง/ชง) (๑๑๐) - เจ้าพนักงานธุรการ (อาวุโส) (๑๗) - เจ้าพนักงานสรรพสามิต (ชง) (๙๐) - เจ้าพนักงานสรรพสามิต (ชง) (๑) - เจ้าพนักงานสรรพสามิต (ปง/ชง) (๓๗๑) - เจ้าพนักงานสรรพสามิต (อาวุโส) (๓๔) - เจ้าพนักงานสรรพสามิต (ปง/ชง) (๑๐๖) - เจ้าพนักงานสื่อสาร (ปง/ชง) (๑) 	<ul style="list-style-type: none"> - เจ้าพนักงานสรรพสามิต (ปง/ชง) (๑๐๖) 	
สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ สาขา ๑๗๗ สาขา	<ul style="list-style-type: none"> - นักวิชาการสรรพสามิต (ชก) (๒๒๗) - นักวิชาการสรรพสามิต (ปก/ชก) (๑๙๖) - นักจัดการงานทั่วไป (ปก/ชก) (๙๙) - เจ้าพนักงานการเงินและ 	<ul style="list-style-type: none"> - นักวิชาการสรรพสามิต (ชก) (๒๒๗) - นักวิชาการสรรพสามิต (ปก/ชก) (๑๙๖) - เจ้าพนักงานสรรพสามิต (ชง) (๖๓) - เจ้าพนักงานสรรพสามิต 	<ul style="list-style-type: none"> - นักจัดการงานทั่วไป (ปก/ชก) (๙๙) - เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี (ปง/ชง) (๑๒) - เจ้าพนักงานธุรการ (ปง/ชง) (๓) - เจ้าพนักงานธุรการ (อาวุโส)

	บัญชี (ปง/ชง) (๑๒) - เจ้าพนักงานธุรการ (ปง/ชง) (๓) - เจ้าพนักงานธุรการ (อาวุโส) (๓๓)	(ปง/ชง) (๓๗๔) - เจ้าพนักงานสรรพสามิต (อาวุโส) (๕๐)	(๓๓)
--	--	---	------

ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

ตารางที่ ๔ - ๓ แสดงตำแหน่ง/กำลังคนในหน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจหลัก (ต่อ)

หน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจหลัก			
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ตำแหน่ง/กำลังคนในหน่วยงาน	ตำแหน่งหลัก	ตำแหน่งสนับสนุน
สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สาขา ๑๗๗ สาขา (ต่อ)	- เจ้าพนักงานสรรพสามิต (ชง) (๖๓) - เจ้าพนักงานสรรพสามิต (ปง/ชง) (๓๗๔) - เจ้าพนักงานสรรพสามิต (อาวุโส) (๕๐)		

ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

ตารางที่ ๔ - ๔ แสดงตำแหน่ง/กำลังคนในหน่วยงานที่รับผิดชอบงานสนับสนุน

หน่วยงานที่รับผิดชอบงานสนับสนุน			
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ตำแหน่ง/กำลังคนในหน่วยงาน	ตำแหน่งหลัก	ตำแหน่งสนับสนุน
กลุ่มตรวจสอบภายใน	- นักวิชาการตรวจสอบภายใน (ชช) (๑) - นักวิชาการตรวจสอบภายใน (ปก/ชก/ชพ) (๒) - นักวิชาการตรวจสอบภายใน (ปก/ชก) (๔)	- นักวิชาการตรวจสอบภายใน (ชช) (๑) - นักวิชาการตรวจสอบภายใน (ปก/ชก/ชพ) (๒) - นักวิชาการตรวจสอบภายใน (ปก/ชก) (๔)	
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	- นักวิเคราะห์นโยบายและแผน (ชช) (๑) - นักวิชาการสรรพสามิต (ชพ) (๑) - นักวิชาการสรรพสามิต (ปก/ชก) (๕)	- นักวิเคราะห์นโยบายและแผน (ชช) (๑) - นักวิชาการสรรพสามิต (ชพ) (๑) - นักวิชาการสรรพสามิต (ปก/ชก) (๕)	
สำนักงานเลขานุการกรม	- ผู้อำนวยการระดับต้น (๑) - บรรณารักษ์ (ปก/ชก) (๑) - นายช่างศิลป์ (ปง/ชง) (๑)	- ผู้อำนวยการระดับต้น (๑)	- บรรณารักษ์ (ปก/ชก) (๑) - นายช่างศิลป์ (ปง/ชง) (๑) - นักวิชาการโสตทัศนศึกษา

	- นักวิชาการโสตทัศนศึกษา (ปก/ชก) (๒)		(ปก/ชก) (๒) - นักประชาสัมพันธ์ (ชพ) (๑)
--	--------------------------------------	--	--

ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

ตารางที่ ๔ - ๔ แสดงตำแหน่ง/กำลังคนในหน่วยงานที่รับผิดชอบงานสนับสนุน (ต่อ)

หน่วยงานที่รับผิดชอบงานสนับสนุน			
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ตำแหน่ง/กำลังคนในหน่วยงาน	ตำแหน่งหลัก	ตำแหน่งสนับสนุน
สำนักงานเลขานุการกรม (ต่อ)	- นักประชาสัมพันธ์ (ชพ) (๑) - นักประชาสัมพันธ์ (ชก) (๑) - นักจัดการงานทั่วไป (ปก/ชก) (๕) - นักจัดการงานทั่วไป (ชพ) (๑) - นักจัดการงานทั่วไป (ชก) (๑) - นักจัดการงานทั่วไป (ชก) (๔) - เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา (ปง/ชง) (๑) - เจ้าพนักงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (ปง/ชง) (๑) - เจ้าพนักงานธุรการ (ปง/ชง) (๕)		- นักประชาสัมพันธ์ (ชก) (๑) - นักจัดการงานทั่วไป (ปก/ชก) (๕) - นักจัดการงานทั่วไป (ชพ) (๑) - นักจัดการงานทั่วไป (ชก) (๑) - นักจัดการงานทั่วไป (ชก) (๔) - เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา (ปง/ชง) (๑) - เจ้าพนักงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (ปง/ชง) (๑) - เจ้าพนักงานธุรการ (ปง/ชง) (๕)
ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	- ผู้อำนวยการระดับสูง (๑) - นักวิชาการคอมพิวเตอร์ เชี่ยวชาญ (๑) - นักวิชาการคอมพิวเตอร์ (ชพ) (๔) - นักวิชาการคอมพิวเตอร์ (ปก/ชก) (๑๘) - เจ้าพนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์ (ปง/ชง) (๒) - เจ้าพนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์ (อาวุโส) (๑) - เจ้าพนักงานธุรการ (ปง/ชง) (๓)	- ผู้อำนวยการระดับสูง (๑)	- นักวิชาการคอมพิวเตอร์ เชี่ยวชาญ (๑) - นักวิชาการคอมพิวเตอร์ (ชพ) (๔) - นักวิชาการคอมพิวเตอร์ (ปก/ชก) (๑๘) - เจ้าพนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์ (ปง/ชง) (๒) - เจ้าพนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์ (อาวุโส) (๑) - เจ้าพนักงานธุรการ (ปง/ชง) (๓)
สำนักบริหารการคลังและรายได้	- ผู้อำนวยการระดับสูง (๑) - นักวิชาการเงินและบัญชี เชี่ยวชาญ (๑)	- ผู้อำนวยการระดับสูง (๑)	- นักวิชาการเงินและบัญชี เชี่ยวชาญ (๑) - นักวิชาการพัสดุ (ชพ) (๒)

ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

ตารางที่ ๔ - ๔ แสดงตำแหน่ง/กำลังคนในหน่วยงานที่รับผิดชอบงานสนับสนุน (ต่อ)

หน่วยงานที่รับผิดชอบงานสนับสนุน			
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ตำแหน่ง/กำลังคนใน หน่วยงาน	ตำแหน่งหลัก	ตำแหน่งสนับสนุน
สำนักบริหารการคลังและ รายได้ (ต่อ)	<ul style="list-style-type: none"> - นักวิชาการพัสดุ (ปก/ชก) (๑) - นักวิชาการพัสดุ (ชพ) (๒) - นักวิชาการพัสดุ (ชก) (๑) - นักวิชาการเงินและบัญชี (ปก/ชก) (๗) - นักวิชาการเงินและบัญชี (ชพ) (๘) - นักวิชาการเงินและบัญชี (ชก) (๙) - นักวิชาการเงินและบัญชี (ปก/ชก) (๑) - เจ้าพนักงานพัสดุ (ปง/ชง) (๗) - เจ้าพนักงานธุรการ (ปง/ชง) (๖) - เจ้าพนักงานธุรการ (ชง) (๑) - เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี (ปง/ชง) (๒๙) - เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี (ชง) (๒) 		<ul style="list-style-type: none"> - นักวิชาการพัสดุ (ปก/ชก) (๑) - นักวิชาการพัสดุ (ชก) (๑) - นักวิชาการเงินและบัญชี (ปก/ชก) (๗) - นักวิชาการเงินและบัญชี (ชพ) (๘) - นักวิชาการเงินและบัญชี (ชก) (๙) - นักวิชาการเงินและบัญชี (ปก/ชก) (๑) - เจ้าพนักงานพัสดุ (ปง/ชง) (๗) - เจ้าพนักงานธุรการ (ปง/ชง) (๖) - เจ้าพนักงานธุรการ (ชง) (๑) - เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี (ปง/ชง) (๒๙) - เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี (ชง) (๒)
สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้อำนวยการระดับสูง (๑) - นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ (๑) - นิติกร (ปก/ชก) (๕) - นิติกร (ชพ) (๒) - นิติกร (ชก) (๑) 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้อำนวยการระดับสูง (๑) - นิติกร (ปก/ชก) (๕) - นิติกร (ชพ) (๒) - นิติกร (ชก) (๑) 	<ul style="list-style-type: none"> - นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ (๑) - นักทรัพยากรบุคคล (ชพ) (๑๐) - นักทรัพยากรบุคคล (ปก/ชก) (๑๗)

ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

ตารางที่ ๔ - ๔ แสดงตำแหน่ง/กำลังคนในหน่วยงานที่รับผิดชอบงานสนับสนุน (ต่อ)

หน่วยงานที่รับผิดชอบงานสนับสนุน			
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ตำแหน่ง/กำลังคนใน หน่วยงาน	ตำแหน่งหลัก	ตำแหน่งสนับสนุน
สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล	- นักทรัพยากรบุคคล (ชพ)		- นักทรัพยากรบุคคล (ชก)

(ต่อ)	(๑๐) - นักทรัพยากรบุคคล (ปก/ชก) (๑๗) - นักทรัพยากรบุคคล (ชก) (๑๐) - เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา (ปง/ชง) (๑) - เจ้าพนักงานธุรการ (ปง/ชง) (๑๑) - เจ้าพนักงานธุรการ (ชง) (๑) - เจ้าพนักงานธุรการ (ปง/ชง) (๑) - นายช่างศิลป์ (ปง/ชง) (๑)		(๑๐) - เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา (ปง/ชง) (๑) - เจ้าพนักงานธุรการ (ปง/ชง) (๑๑) - เจ้าพนักงานธุรการ (ชง) (๑) - เจ้าพนักงานธุรการ (ปง/ชง) (๑) - นายช่างศิลป์ (ปง/ชง) (๑)
-------	---	--	--

ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

๑.๓) การวิเคราะห์จัดกลุ่มสายงาน (Job Family)

การจัดกลุ่มสายงาน (Job Family) เป็นกระบวนการจัดกลุ่มของบทบาทงานต่างๆ ซึ่งมีหน้าที่ ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติของตำแหน่งงานใกล้เคียงกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน โดยเกณฑ์การพิจารณา (Criteria) ประกอบด้วย ๓ ส่วนหลัก คือ (๑) Common Purpose ได้แก่ ลักษณะของงาน วัตถุประสงค์ และผลลัพธ์ผลสัมฤทธิ์ของงานคล้ายคลึงกัน (๒) Common Knowledge/Skills ได้แก่ ความรู้/ทักษะที่ใกล้เคียงกัน และ (๓) Utilize Working Experience ได้แก่ ความสามารถในการนำประสบการณ์การทำงานที่มีมาต่อยอดได้ โดยการจัดกลุ่มงานมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

(๑) ศึกษาขอบเขตหน้าที่งาน (Scope of Work) และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงาน (Job Specification)

(๒) จัดแบ่งกลุ่มสายงาน (Job Family) โดยพิจารณาจัดกลุ่มงานจากงานที่มีสมรรถนะ (Competency) ที่คล้ายคลึงกันควรจัดอยู่ในกลุ่มเดียวกัน

(๓) จัดแบ่งกลุ่มงานย่อย (Sub Group) ของแต่ละกลุ่มสายงาน (Job Family) ที่กำหนดขึ้น

การจัดกลุ่มสายงานจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดเกณฑ์พื้นฐานในการนำไปกำหนดการหมุนเวียนงานหรือการโอนย้ายตำแหน่งเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้เติบโต รวมถึงการทบทวนระดับงานของข้าราชการในปัจจุบัน เพื่อแบ่งหน้าที่รับผิดชอบหลักและอำนาจตัดสินใจให้ชัดเจนในแต่ละระดับ นอกจากนั้นยังเป็นปัจจัยหนึ่งในการพิจารณาค่าตอบแทนสำหรับระดับงานต่างๆ อันมีขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบหลักต่างๆ กัน อีกทั้งใช้เป็นกรอบในการกำหนดคุณสมบัติเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นประจำกลุ่มงานต่างๆ สำหรับกรมสรรพสามิตได้จัดกลุ่มสายงานออกเป็น ๒ กลุ่ม ได้แก่ การจัดกลุ่มสายงาน (Job Family) สำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการ และ การจัดกลุ่มสายงาน (Job Family) สำหรับตำแหน่งประเภททั่วไป ดังปรากฏรายละเอียดในตารางที่ ๔ - ๕ และ ๔ - ๖

ตารางที่ ๔ - ๕ แสดงการจัดกลุ่มสายงาน (Job Family) สำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการ

การจัดกลุ่มสายงาน (Job Family) สำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการ	
Job Family	ตำแหน่งงาน
กลุ่มที่ ๑	- นักวิชาการภาชี - นักวิชาการสรรพสามิต - นักตรวจสอบภาชี - นักวิชาการเงินและบัญชี - นักวิชาการตรวจสอบภายใน - นักวิชาการพัสดุ - นักจัดการงานทั่วไป - นักทรัพยากรบุคคล - นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
กลุ่มที่ ๒	- นักประชาสัมพันธ์ - นักวิชาการโสตทัศนศึกษา
กลุ่มที่ ๓	- นิติกร
กลุ่มที่ ๔	- นักวิทยาศาสตร์
กลุ่มที่ ๕	- นักวิชาการคอมพิวเตอร์
กลุ่มที่ ๖	- บรรณารักษ์
กลุ่มที่ ๗	- วิศวกร
กลุ่มที่ ๘	- วิศวกรไฟฟ้า
กลุ่มที่ ๙	- วิศวกรโยธา
กลุ่มที่ ๑๐	- วิศวกรเครื่องกล

ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

ตารางที่ ๔ - ๖ แสดงการจัดกลุ่มสายงาน (Job Family) สำหรับตำแหน่งประเภททั่วไป

การจัดกลุ่มสายงาน (Job Family) สำหรับตำแหน่งประเภททั่วไป	
Job Family	ตำแหน่งงาน
กลุ่มที่ ๑	- เจ้าพนักงานสรรพสามิต - เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี - เจ้าพนักงานธุรการ - เจ้าพนักงานพัสดุ - เจ้าพนักงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์
กลุ่มที่ ๒	- นายช่างศิลป์ - เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา
กลุ่มที่ ๓	- เจ้าพนักงานสื่อสาร - นายช่างไฟฟ้า - เจ้าพนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์
กลุ่มที่ ๔	- นายช่างเทคนิค
กลุ่มที่ ๕	- นายช่างเครื่องกล
กลุ่มที่ ๖	- นายช่างโยธา

ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

๒) วิเคราะห์โครงสร้างการใช้จ่ายกำลังคน

การวิเคราะห์สภาพการใช้จ่ายกำลังคนหรือการวิเคราะห์อุปทานกำลังคน (Manpower Supply) ของกรมสรรพสามิตเพื่อให้เข้าใจสภาพปัญหา การพัฒนาและการใช้ประโยชน์จากอัตรากำลัง (Manpower Demand) ดังนี้

๒.๑) โครงสร้างการใช้จ่ายกำลังคนแยกตามที่ตั้งสำนักงาน

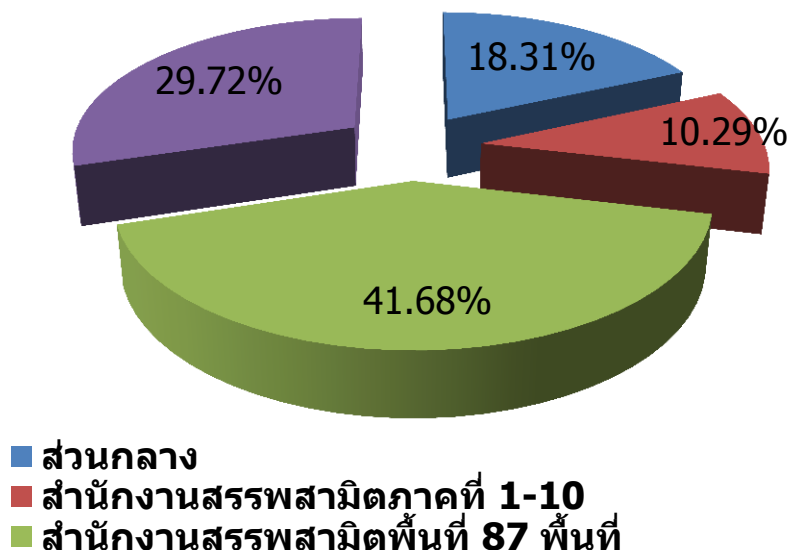
กรมสรรพสามิตมีการจัดส่วนราชการแบ่งออกเป็นราชการส่วนกลาง และหน่วยงานส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค ในปัจจุบันกรมสรรพสามิตมีบุคลากรที่เป็นข้าราชการทั้งหมด ๓,๕๕๖ คน โดยมีการกระจายตัวอยู่ตามหน่วยงานต่างๆ ที่ตั้งอยู่ทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค ดังนี้

ตารางที่ ๔ - ๗ แสดงโครงสร้างการใช้จ่ายกำลังคนแยกตามตำแหน่งที่ตั้งทางภูมิรัฐศาสตร์

ตำแหน่งที่ตั้งทางภูมิรัฐศาสตร์	กำลังคน
ส่วนกลาง	๖๕๑
สำนักงานสรรพสามิตภาคที่ ๑-๑๐	๓๖๖
สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ ๘๗ พื้นที่	๑,๔๘๒
สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สาขา ๑๗๗ สาขา	๑,๐๕๗
	๓,๕๕๖

ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

แผนภาพที่ ๔ - ๒ แสดงการกระจายตัวของกำลังคนแยกตามตำแหน่งที่ตั้งทางภูมิรัฐศาสตร์



ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

จากสภาพการใช้จ่ายกำลังคนทั้งหมดนั้นจะเห็นได้ว่า ข้าราชการจะกระจายตัวอยู่ตามหน่วยงานในส่วนกลาง ซึ่งประกอบด้วยสำนัก/ศูนย์/กลุ่มงาน/สำนักงานเลขานุการกรม จำนวน ๑๓ หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ ๑๘.๓๑ สำนักงานสรรพสามิตภาคที่ ๑-๑๐ คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๒๙ สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่

(จำนวน ๘๗ พื้นที่) คิดเป็นร้อยละ ๔๑.๖๘ และ สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สาขา (จำนวน ๑๓๗ สาขา) คิดเป็นร้อยละ ๒๙.๗๒

๒.๒) โครงสร้างการใช้กำลังคนแยกตามประเภทข้าราชการ

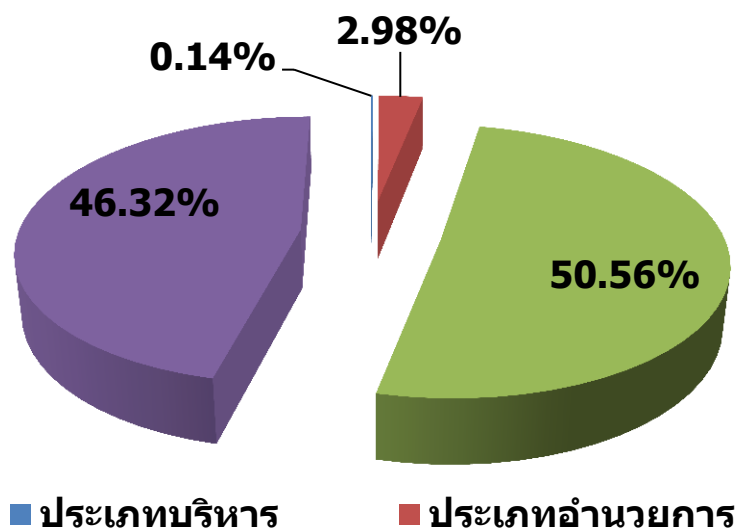
จากข้อมูลพบว่า กรมสรรพสามิตมีข้าราชการในตำแหน่งประเภทบริหาร ๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๑๔ ประเภทอำนวยการ ๑๐๖ คน คิดเป็นน้อยกว่าร้อยละ ๒.๙๘ ประเภทวิชาการ ๑,๗๙๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๐.๕๖ และประเภททั่วไป ๑,๖๔๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๖.๓๒

ตารางที่ ๔ - ๘ แสดงโครงสร้างการใช้กำลังคนแยกตามประเภทข้าราชการ

ประเภทข้าราชการ	กำลังคน
ประเภทบริหาร	๕
ประเภทอำนวยการ	๑๐๖
ประเภทวิชาการ	๑,๗๙๘
ประเภททั่วไป	๑,๖๔๗
	๓,๕๕๖

ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

แผนภาพที่ ๔ - ๓ แสดงสัดส่วนการใช้กำลังคนจำแนกตามประเภทข้าราชการ



ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

นอกจากนี้พบว่า ตำแหน่งประเภทอำนวยการนั้นมีสัดส่วนน้อยมากเมื่อเทียบกับจำนวนข้าราชการทั้งหมด (ประมาณร้อยละ ๒.๙๘)

๒.๓) โครงสร้างการใช้กำลังคนแยกตามหน่วยงานหลัก/หน่วยงานสนับสนุน

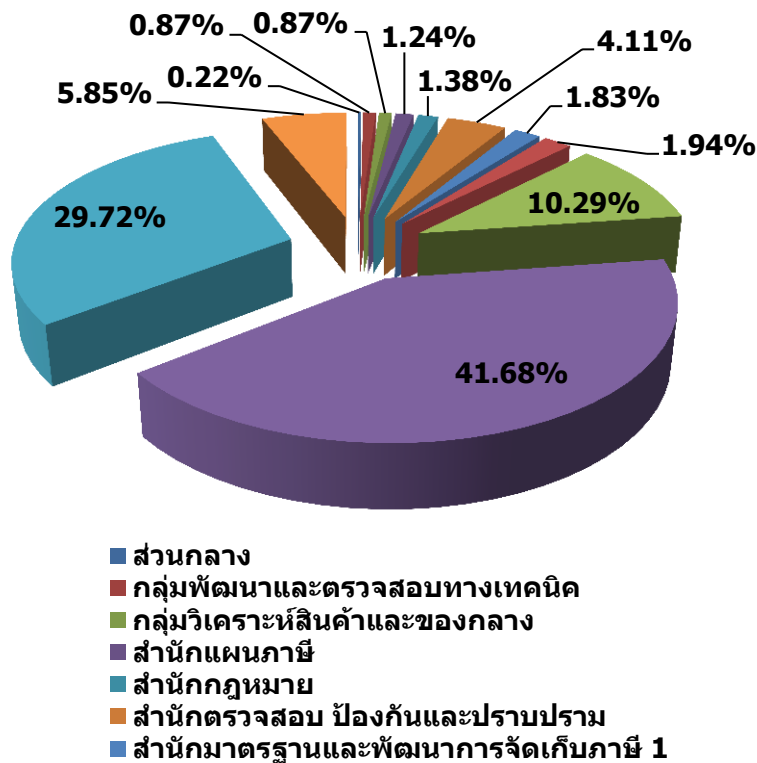
ตารางที่ ๔ - ๙ แสดงโครงสร้างการใช้กำลังคนแยกตามหน่วยงานหลัก/หน่วยงานสนับสนุน

หน่วยงานหลัก/หน่วยงานสนับสนุน	กำลังคน
ส่วนกลาง	๘
กลุ่มพัฒนาและตรวจสอบทางเทคนิค	๓๑

กลุ่มวิเคราะห์สินค้าและของกลาง	๓๑
สำนักแผนภาษี	๔๔
สำนักกฎหมาย	๔๙
สำนักตรวจสอบ ป้องกันและปราบปราม	๑๔๖
สำนักมาตรฐานและพัฒนากิจการเก็บภาษี ๑	๖๕
สำนักมาตรฐานและพัฒนากิจการเก็บภาษี ๒	๖๙
สำนักงานสรรพสามิตภาคที่ ๑-๑๐	๓๖๖
สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ ๘๗ พื้นที่	๑,๔๘๒
สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สาขา ๑๗๗ สาขา	๑,๐๕๗
หน่วยงานสนับสนุน (ที่เหลือ)	๒๐๘
	๓,๕๕๖

ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

แผนภาพที่ ๔ - ๔ แสดงสัดส่วนการใช้กำลังคนจำแนกตามหน่วยงานหลัก/หน่วยงานสนับสนุน



ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

เมื่อทำการจำแนกข้าราชการทั้งหมดออกตามหน่วยงานหลัก/หน่วยงานสนับสนุนแล้ว จะพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่จะปฏิบัติงานอยู่ที่หน่วยงานหลักคิดเป็นร้อยละ ๔๔.๑๕ ซึ่งส่วนใหญ่จะปฏิบัติราชการกระจายอยู่ ณ สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ (๘๗ พื้นที่) สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สาขา (๑๗๗ สาขา) อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจำนวนข้าราชการต่อหน่วยงานจะพบว่า สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่มีจำนวนข้าราชการเฉลี่ย ๑๗.๐๓ คน/พื้นที่ และ สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สาขามีจำนวนข้าราชการเฉลี่ย

๕.๙๗ คน/สาขา ซึ่งถือว่ามีสัดส่วนที่น้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับส่วนงานอื่นๆ และไม่สอดคล้องกับภารกิจที่จะต้องดำเนินการบริหารงานจัดเก็บภาษีสรรพสามิต ป้องกันและปราบปรามผู้กระทำความผิดกฎหมายภาษีสรรพสามิต และตรวจสอบภาษีในพื้นที่รับผิดชอบ

๒.๔) โครงสร้างการใช้ง่ำลังคนแยกตามภารกิจและตำแหน่งงานหลัก

เมื่อทำการวิเคราะห์ลึกลงไปจะพบว่า กรมสรรพสามิตมีสัดส่วนของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในภารกิจและตำแหน่งงานหลักต่องานสนับสนุน/และตำแหน่งสนับสนุนอยู่ที่อัตรา ๔:๑ ซึ่งนับว่าเป็นสัดส่วนในภาพรวมที่เหมาะสม แต่อย่างไรก็ดี เนื่องจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. ๒๕๖๐ จึงส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของระบบกฎหมายภาษีสรรพสามิตและแนวทาง การจัดเก็บภาษีแบบใหม่ที่ใช้การกำกับดูแลผู้เสียภาษีโดยใกล้ชิดเป็นรายตัวผู้ประกอบการ และให้เป็นปัจจุบัน มุ่งเน้นการดำเนินการให้เกิดความเป็นธรรมและทั่วถึง โดยการติดตามการชำระภาษี และการบริหารงานจัดเก็บภาษีผู้ประกอบการให้ชำระภาษีถูกต้องเป็นปัจจุบัน การพิจารณาการคืนภาษี การตรวจสอบภาษี รวมทั้งการให้บริการด้านภาษีสรรพสามิตด้วยการตรวจปฏิบัติการ (Routine Control Visit) การสำรวจ (Canvassing) การตรวจแนะนำ (Educational Visit) เพื่อให้การบริหารการจัดเก็บภาษีของกรมสรรพสามิตเหมาะสมตามสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจของประเทศ และจัดเก็บภาษีได้อย่างถูกต้องครบถ้วนถูกต้อง จึงจำเป็นต้องใช้ข้าราชการในตำแหน่ง นักตรวจสอบภาษี เป็นจำนวนที่มากขึ้น แต่หากพิจารณาข้อมูลปัจจุบันจะพบว่ามีเพียง ๑๗๔ คน ซึ่งถือว่ามีสัดส่วนที่น้อยมากเมื่อเทียบเคียงกับตำแหน่งงานทั้งหมดของกรมสรรพสามิต ดังนั้น จึงควรกำหนดแนวทางการสำรวจและวิเคราะห์กำลังคนที่เป็นอยู่ทั้งในด้านโครงสร้าง ด้านการเคลื่อนไหว กำลังคน และด้านทัศนคติ พร้อมกับประเมินอัตราความต้องการกำลังคนที่เพิ่มขึ้นซึ่งสืบเนื่องมาจากผลของกฎหมายร่วมกับงานที่คาดว่าจะได้รับมอบหมายเพิ่มในแต่ละปี รวมถึงคาดการณ์อัตราการสูญเสียกำลังคนที่เกิดจากสาเหตุต่างๆ เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลวิธีที่จะให้ได้กำลังคนในจำนวนและสมรรถนะที่เหมาะสมมาปฏิบัติงานในเวลาที่ต้องการ โดยมีแผนการใช้และพัฒนากำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

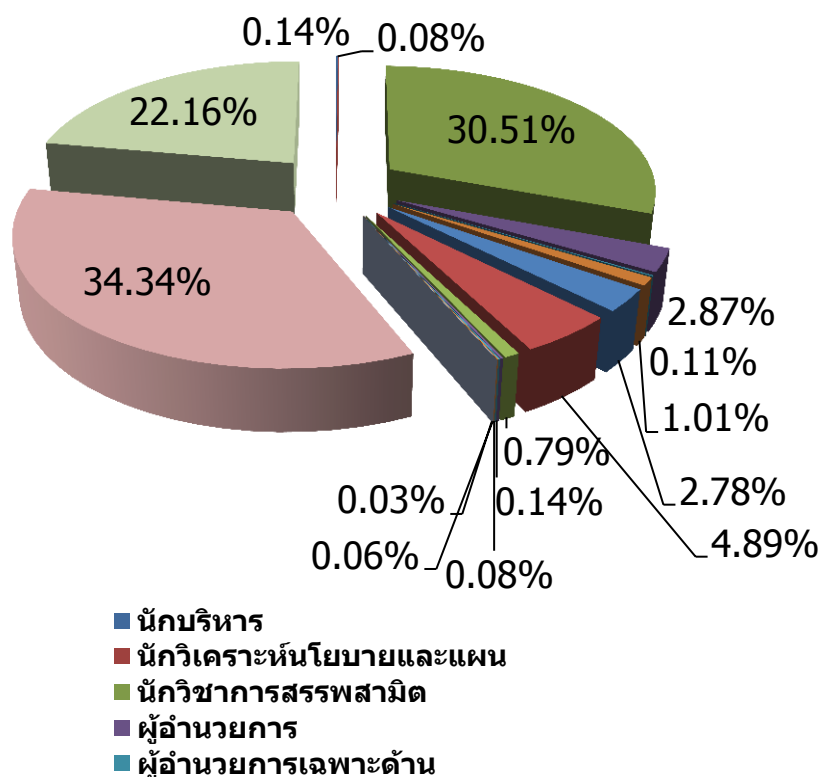
ตารางที่ ๔ - ๑๐ แสดงโครงสร้างการใช้ง่ำลังคนแยกตามภารกิจและตำแหน่งงานหลัก

ภารกิจ/ตำแหน่งงานหลัก	กำลังคน
นักบริหาร	๕
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	๓
นักวิชาการสรรพสามิต	๑,๐๘๕
ผู้อำนวยการ	๑๐๒
ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน	๔
นักวิชาการภาษี	๓๖
นิติกร	๙๙
นักตรวจสอบภาษี	๑๗๔
นักวิทยาศาสตร์	๒๘
วิศวกร	๕
วิศวกรไฟฟ้า	๓
วิศวกรโยธา	๒
วิศวกรเครื่องกล	๑
เจ้าพนักงานสรรพสามิต	๑,๒๒๑

งานสนับสนุน/และตำแหน่งสนับสนุน	๗๘๘
	๓,๕๕๖

ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

แผนภาพที่ ๔ - ๕ แสดงสัดส่วนการใช้กำลังคนแยกตามภารกิจและตำแหน่งงานหลัก



ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

๒.๕) โครงสร้างการใช้กำลังคนแยกตำแหน่งงานหลัก-ตำแหน่งงานสนับสนุน

(๑) โครงสร้างกำลังคนตำแหน่งงานหลัก (ภารกิจหลัก) ๑๔ ตำแหน่ง

ตารางที่ ๔ - ๑๑ แสดงกำลังคนจำแนกตามตำแหน่งงานหลัก (ภารกิจหลัก)

ตำแหน่งงานหลัก	กำลังคน	%
นักบริหาร	๕	๐.๑๘
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	๓	๐.๑๑
นักวิชาการสรรพสามิต	๑,๐๘๕	๓๙.๒
ผู้อำนวยการ	๑๐๒	๓.๖๘
ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน	๔	๐.๑๔
นักวิชาการภาษี	๓๖	๑.๓๐
นิติกร	๙๙	๓.๕๘
นักตรวจสอบภาษี	๑๗๔	๖.๒๙

ตำแหน่งงานหลัก	กำลังคน	%
นักวิทยาศาสตร์	๒๘	๑.๐๑
วิศวกร	๕	๐.๑๘
วิศวกรไฟฟ้า	๓	๐.๑๑
วิศวกรโยธา	๒	๐.๐๗
วิศวกรเครื่องกล	๑	๐.๐๔
เจ้าพนักงานสรรพสามิต	๑,๒๒๑	๔๔.๑๑
รวม	๒,๗๖๘	

ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

(๒) โครงสร้างกำลังคนงานสนับสนุน (งานสนับสนุน) ๒๑ ตำแหน่ง
ตารางที่ ๔ - ๑๒ แสดงกำลังคนจำแนกตามตำแหน่งสนับสนุน (งานสนับสนุน)

ตำแหน่งสนับสนุน	กำลังคน	%	ตำแหน่งสนับสนุน	กำลังคน	%
นักวิชาการตรวจสอบภายใน	๗	๐.๘๙	นายช่างไฟฟ้า	๓	๐.๓๘
นักจัดการงานทั่วไป	๒๑๑	๒๖.๗๘	นายช่างโยธา	๖	๐.๗๖
นักทรัพยากรบุคคล	๕๙	๗.๔๙	เจ้าพนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์	๓	๐.๓๘
นักวิชาการเงินและบัญชี	๓๓	๔.๑๙	เจ้าพนักงานธุรการ	๒๔๒	๓๐.๗๑
นักประชาสัมพันธ์	๓	๐.๓๘	เจ้าพนักงานพัสดุ	๗	๐.๘๙
นักวิชาการโสตทัศนศึกษา	๒	๐.๒๕	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	๑๓๓	๑๖.๘๘
นักวิชาการพัสดุ	๔	๐.๕๑	เจ้าพนักงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์	๑	๐.๑๓
นักวิชาการคอมพิวเตอร์	๔๒	๕.๓๓	เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา	๒	๐.๒๕
บรรณารักษ์	๑	๐.๑๓	นายช่างศิลป์	๒	๐.๒๕
นายช่างเทคนิค	๓	๐.๓๘	เจ้าพนักงานสื่อสาร	๗	๐.๘๙
นายช่างเครื่องกล	๑๗	๒.๑๖		๗๘๘	

ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

๓) การวิเคราะห์ผลกระทบต่อการบริหารราชการ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของสภาพการณ์ของกำลังคนกับพันธกิจและภารกิจหลักของกรมสรรพสามิต โดยการวิเคราะห์หาตำแหน่งงานหลัก และการวิเคราะห์จัดกลุ่มสายงาน (Job family) รวมถึงการวิเคราะห์โครงสร้างการใช้กำลังคนในปัจจุบัน กอปรกับการวิเคราะห์แนวโน้มของการเกษียณอายุของข้าราชการในอนาคต จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาทำการประเมินความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุเป็นรายตำแหน่งและคาดการณ์ถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากการสูญเสียอัตรากำลัง โดยเฉพาะการสูญเสียข้าราชการในตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนภารกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยทำการวิเคราะห์ให้ทราบถึงความขาดแคลนกำลังคนในตำแหน่งสำคัญต่างๆ เพื่อให้สามารถวางแผนกลยุทธ์หรือมาตรการรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุในส่วนราชการได้อย่างเหมาะสมในขั้นตอนต่อไป ซึ่งการวิเคราะห์จะใช้ระเบียบวิธีทางสถิติโดยการกำหนดมาตรการวัด (Level of Measurement) เพื่อจำแนกลักษณะของข้อมูล และเลือกใช้วิธีการของสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลชุดต่างๆ ดังนี้

๓.๑) ปัจจัยด้านผลกระทบของตำแหน่ง ประกอบปัจจัยย่อย ๓ ปัจจัย คือ

(๑) ผลกระทบของตำแหน่งต่อการปฏิบัติงานที่สำคัญ

(๑.๑) ระดับผลกระทบ

๓	หมายถึง	ระดับของผลกระทบมาก
๒	หมายถึง	ระดับของผลกระทบปานกลาง
๑	หมายถึง	ระดับของผลกระทบน้อย

(๑.๒) เขตคำตอบของตัวกลางเลขคณิต

ค่าเฉลี่ย	ระหว่าง ๒.๕๑-๓.๐๐	อยู่ในเกณฑ์มาก
ค่าเฉลี่ย	ระหว่าง ๑.๕๑-๒.๕๐	อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง
ต่ำกว่า	๑.๕๐	อยู่ในเกณฑ์น้อย

(๒) ระดับผลกระทบของตำแหน่งที่ส่งผลต่อภารกิจในปัจจุบัน

(๒.๑) ระดับผลกระทบ

- | | | |
|---|---------|------------------------|
| ๓ | หมายถึง | ระดับของผลกระทบมาก |
| ๒ | หมายถึง | ระดับของผลกระทบปานกลาง |
| ๑ | หมายถึง | ระดับของผลกระทบน้อย |

(๒.๒) เขตค่าตอบของตัวกลางเลขคณิต

- | | | |
|-----------|-------------------|--------------------|
| ค่าเฉลี่ย | ระหว่าง ๒.๕๑-๓.๐๐ | อยู่ในเกณฑ์มาก |
| ค่าเฉลี่ย | ระหว่าง ๑.๕๑-๒.๕๐ | อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง |
| ต่ำกว่า | ๑.๕๐ | อยู่ในเกณฑ์น้อย |

(๓) ระดับผลกระทบของตำแหน่งที่ส่งผลต่อภารกิจในอนาคต

(๓.๑) ระดับผลกระทบ

- | | | |
|---|---------|------------------------|
| ๓ | หมายถึง | ระดับของผลกระทบมาก |
| ๒ | หมายถึง | ระดับของผลกระทบปานกลาง |
| ๑ | หมายถึง | ระดับของผลกระทบน้อย |

(๓.๒) เขตค่าตอบของตัวกลางเลขคณิต

- | | | |
|-----------|-------------------|--------------------|
| ค่าเฉลี่ย | ระหว่าง ๒.๕๑-๓.๐๐ | อยู่ในเกณฑ์มาก |
| ค่าเฉลี่ย | ระหว่าง ๑.๕๑-๒.๕๐ | อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง |
| ต่ำกว่า | ๑.๕๐ | อยู่ในเกณฑ์น้อย |

๓.๒) ปัจจัยด้านผลกระทบจากการวางของตำแหน่ง ประกอบปัจจัยย่อย ๓ ปัจจัย คือ

(๑) ผลกระทบจากการวางของตำแหน่งที่มีเหตุมาจากระยะเวลาการเกษียณ

(๑.๑) ระดับผลกระทบจากระยะเวลาการเกษียณ

- | | | |
|---|---------|-----------------------------|
| ๓ | หมายถึง | ระยะเวลาการเกษียณภายใน ๑ ปี |
| ๒ | หมายถึง | ระยะเวลาการเกษียณภายใน ๓ ปี |
| ๑ | หมายถึง | ระยะเวลาการเกษียณภายใน ๕ ปี |

(๑.๒) เขตค่าตอบของตัวกลางเลขคณิต

- | | | |
|-----------|-------------------|--|
| ค่าเฉลี่ย | ระหว่าง ๒.๕๑-๓.๐๐ | อยู่ในเกณฑ์ระยะเวลาการเกษียณภายใน ๑ ปี |
| ค่าเฉลี่ย | ระหว่าง ๑.๕๑-๒.๕๐ | อยู่ในเกณฑ์ระยะเวลาการเกษียณภายใน ๓ ปี |
| ต่ำกว่า | ๑.๕๐ | อยู่ในเกณฑ์ระยะเวลาการเกษียณภายใน ๕ ปี |

(๒) ผลกระทบจากการวางของตำแหน่งที่มีเหตุมาจากระยะเวลาการสรรหา/พัฒนาความพร้อม

(๒.๑) ระดับผลกระทบจากระยะเวลาการสรรหา/พัฒนาความพร้อม

- | | | |
|---|---------|---|
| ๓ | หมายถึง | ระยะเวลาการสรรหา/พัฒนาความพร้อม > ๓ ปี |
| ๒ | หมายถึง | ระยะเวลาการสรรหา/พัฒนาความพร้อมภายใน ๑-๒ ปี |
| ๑ | หมายถึง | ระยะเวลาการสรรหา/พัฒนาความพร้อมภายใน ๑ ปี |

(๒.๒) เขตคำตอบของตัวกลางเลขคณิต

ค่าเฉลี่ย	ระหว่าง ๒.๕๑-๓.๐๐	อยู่ในเกณฑ์ระยะเวลาการสรรหา/ พัฒนาความพร้อม > ๓ ปี
ค่าเฉลี่ย	ระหว่าง ๑.๕๑-๒.๕๐	อยู่ในเกณฑ์ระยะเวลาการสรรหา/ พัฒนาความพร้อมภายใน ๑-๒ ปี
ต่ำกว่า	๑.๕๐	อยู่ในเกณฑ์ระยะเวลาการสรรหา/ พัฒนาความพร้อมภายใน ๑ ปี

(๓) ผลกระทบจากการวางของตำแหน่งที่มีเหตุมาจากบุคลากรที่พร้อมทดแทนได้ทันที

(๓.๑) ระดับผลกระทบจากจำนวนบุคลากรที่พร้อมทดแทนได้ทันที

๓	หมายถึง	ไม่มีบุคลากรพร้อมทดแทนได้ทันที
๒	หมายถึง	มีบุคลากรจำนวน ๑-๒ คน ที่พร้อมทดแทนได้ทันที
๑	หมายถึง	มีบุคลากรจำนวน > ๓ คน ที่พร้อมทดแทนได้ทันที

(๓.๒) เขตคำตอบของตัวกลางเลขคณิต

ค่าเฉลี่ย	ระหว่าง ๒.๕๑-๓.๐๐	อยู่ในเกณฑ์ไม่มีบุคลากรพร้อม ทดแทนได้ทันที
ค่าเฉลี่ย	ระหว่าง ๑.๕๑-๒.๕๐	อยู่ในเกณฑ์มีบุคลากรจำนวน ๑-๒ คน ที่พร้อมทดแทนได้ทันที
ต่ำกว่า	๑.๕๐	อยู่ในเกณฑ์มีบุคลากรจำนวน > ๓ คน ที่พร้อมทดแทนได้ทันที

สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลได้ดำเนินการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) เจ้าหน้าที่ซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของข้าราชการ โดยการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ฯ เพื่อเข้าร่วมการสนทนากลุ่มครั้งนี้จาก ผู้อำนวยการส่วนนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องจากทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน ๑๘ คน แบ่งกลุ่มสนทนาจำนวน ๓ กลุ่มๆ ละ ๖ คน พร้อมทั้งร่วมกันจัดทำแบบประเมินความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์โดยใช้วิธีการทางสถิติเบื้องต้น ได้แก่ ตัวกลางเลขคณิตและการแจกแจงรายละเอียด สำหรับการสรุปผลของการวิเคราะห์ข้อมูลจะแบ่งเขตคำตอบของตัวกลางเลขคณิต ดังปรากฏในตารางที่ ๔ - ๑๓

ตารางที่ ๔ - ๑๓ แสดงผลการประเมินความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ:
วิเคราะห์ตำแหน่งที่ได้รับผลกระทบ

ตำแหน่ง	ผลกระทบของตำแหน่ง			ผลกระทบจากการวางของตำแหน่ง			ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ รวม (ก+ข+ค)(ง+จ+ฉ)
	ปฏิบัติงานที่สำคัญ (ก)	ส่งผลกระทบต่อภารกิจในปัจจุบัน (ข)	ส่งผลกระทบต่อภารกิจในอนาคต (ค)	ระยะเวลาการเกษียณ (ง)	ระยะเวลาการสรรหา/ พัฒนาความพร้อมบุคลากร (จ)	บุคลากรพร้อมทดแทนได้ทันที (ฉ)	
ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน	๒.๔๒	๒.๔๒	๒.๒๖	๒.๒๑	๑.๓๗	๑.๕๘	๓๖.๖๔
ผู้อำนวยการ	๒.๑๖	๒.๑๑	๑.๙๕	๑.๙๕	๑.๖๘	๑.๘๙	๓๔.๓๓
นักบริหาร	๒.๓๗	๒.๒๖	๒.๓๗	๒.๐๕	๑.๓๗	๑.๓๗	๓๓.๕๓
นักวิชาการสรรพสามิต	๒.๒๖	๒.๓๗	๒.๔๗	๒.๑๑	๑.๑๖	๑.๓๗	๓๒.๙๔
นักวิชาการภาษี	๒.๕๓	๒.๓๒	๒.๓๒	๒.๐๕	๑.๑๑	๑.๓๗	๓๒.๔๘

นักตรวจสอบภาษี	๒.๒๑	๒.๐๕	๑.๗๔	๑.๗๔	๑.๖๓	๑.๙๕	๓๒.๑๔
เจ้าพนักงานสรรพสามิต	๒.๒๑	๒.๐๐	๑.๗๔	๑.๘๔	๑.๕๓	๑.๘๔	๓๑.๐๐
นิติกร	๒.๒๖	๒.๐๕	๑.๗๔	๑.๖๘	๑.๕๓	๑.๘๔	๓๐.๘๑
นักวิชาการเงินและบัญชี	๒.๒๖	๒.๓๒	๒.๒๑	๑.๗๔	๑.๒๑	๑.๔๗	๓๐.๐๑
วิศวกร	๒.๓๒	๒.๓๒	๒.๑๖	๑.๕๓	๑.๓๒	๑.๔๒	๒๙.๐๔
นักวิทยาศาสตร์	๒.๑๑	๑.๙๕	๑.๘๔	๑.๗๔	๑.๔๒	๑.๖๘	๒๘.๘๐
นักวิชาการคอมพิวเตอร์	๒.๑๑	๒.๑๑	๒.๐๐	๑.๔๗	๑.๓๗	๑.๖๓	๒๗.๘๐
วิศวกรไฟฟ้า	๒.๒๑	๒.๒๖	๒.๒๖	๑.๔๒	๑.๒๖	๑.๔๒	๒๗.๕๙
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	๒.๐๕	๑.๘๔	๑.๘๔	๑.๘๔	๑.๓๒	๑.๔๒	๒๖.๗๐
วิศวกรเครื่องกล	๒.๐๕	๒.๒๑	๒.๑๑	๑.๗๔	๑.๒๑	๑.๒๑	๒๖.๕๐
นายช่างไฟฟ้า	๑.๘๔	๑.๗๔	๑.๗๔	๑.๕๓	๑.๓๗	๑.๙๕	๒๕.๘๐
นักวิชาการพัสดุ	๑.๘๔	๑.๘๔	๒.๐๐	๑.๖๓	๑.๒๑	๑.๖๓	๒๕.๖๑
นายช่างเทคนิค	๑.๖๘	๑.๗๔	๑.๗๔	๑.๕๓	๑.๓๗	๑.๙๕	๒๕.๕๑
นายช่างเครื่องกล	๑.๖๓	๑.๗๔	๑.๗๔	๑.๕๓	๑.๓๗	๑.๙๕	๒๕.๒๗
เจ้าพนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์	๑.๖๘	๑.๗๔	๑.๗๔	๑.๖๘	๑.๓๗	๑.๗๔	๒๕.๒๒
วิศวกรโยธา	๒.๑๑	๒.๐๕	๒.๐๕	๑.๕๓	๑.๒๑	๑.๓๒	๒๕.๒๑
นายช่างโยธา	๑.๗๔	๑.๗๔	๑.๗๔	๑.๔๗	๑.๓๗	๑.๘๔	๒๕.๑๖
นักวิชาการตรวจสอบภายใน	๒.๐๕	๑.๘๔	๑.๘๔	๑.๖๓	๑.๒๑	๑.๓๗	๒๔.๑๒
เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	๑.๗๔	๒.๐๐	๑.๘๔	๑.๗๔	๑.๑๖	๑.๔๒	๒๔.๑๑
เจ้าพนักงานพัสดุ	๑.๗๔	๑.๗๔	๑.๗๔	๑.๕๘	๑.๒๑	๑.๕๘	๒๓.๒๕
นักจัดการงานทั่วไป	๑.๗๔	๑.๘๔	๑.๗๔	๑.๗๔	๑.๒๖	๑.๒๖	๒๓.๐๙
นักทรัพยากรบุคคล	๑.๘๔	๑.๘๔	๑.๗๔	๑.๕๘	๑.๒๑	๑.๓๒	๒๒.๘๙
เจ้าพนักงานสื่อสาร	๑.๔๗	๑.๖๓	๑.๔๒	๑.๕๓	๑.๔๗	๑.๙๕	๒๒.๓๗
นักประชาสัมพันธ์	๑.๖๓	๑.๖๓	๑.๖๓	๑.๔๗	๑.๓๒	๑.๕๘	๒๑.๓๗

ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

ตารางที่ ๔ - ๑๓ แสดงผลการประเมินความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ:
วิเคราะห์ตำแหน่งที่ได้รับผลกระทบ (ต่อ)

ตำแหน่ง	ผลกระทบของตำแหน่ง			ผลกระทบจากการวางของตำแหน่ง			ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ รวม (g+x+k)(g+j+d)
	ปฏิบัติงาน ที่สำคัญ (ก)	ส่งผลต่อ ภารกิจใน ปัจจุบัน (ข)	ส่งผลต่อ ภารกิจใน อนาคต (ค)	ระยะเวลา การเกษียณ (ง)	ระยะเวลาสรรหา/ พัฒนาความพร้อม บุคลากร (จ)	บุคลากรพร้อม ทดแทนได้ทันที (ฉ)	
นักวิชาการโสตทัศนศึกษา	๑.๕๘	๑.๖๓	๑.๖๓	๑.๔๒	๑.๓๗	๑.๕๘	๒๑.๑๕
บรรณารักษ์	๑.๔๗	๑.๔๒	๑.๔๗	๑.๔๒	๑.๔๗	๑.๙๕	๒๑.๑๐
เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา	๑.๔๒	๑.๔๗	๑.๔๒	๑.๕๘	๑.๓๒	๑.๙๕	๒๐.๙๐
เจ้าพนักงานธุรการ	๑.๕๓	๑.๕๘	๑.๕๓	๑.๘๔	๑.๓๒	๑.๓๒	๒๐.๗๙
นายช่างศิลป์	๑.๓๗	๑.๔๒	๑.๒๖	๑.๔๒	๑.๔๒	๒.๑๑	๒๐.๐๕
เจ้าพนักงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์	๑.๔๗	๑.๔๒	๑.๒๑	๑.๔๗	๑.๓๒	๑.๙๕	๑๙.๔๓

ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

จากข้อมูลตารางที่ ๔ - ๑๓ แสดงให้เห็นว่า ตำแหน่งกลุ่มบริหารประกอบด้วย นักบริหาร
ผู้อำนวยการเฉพาะด้านและผู้อำนวยการ เป็นตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ (Strategic Position) ที่มีความสำคัญ
อย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนภารกิจของกรมสรรพสามิตใน ๓ ลำดับแรก โดยมีตำแหน่งกลุ่มปฏิบัติการซึ่ง
เป็นกำลังคนตำแหน่งงานหลักอันได้แก่ นักวิชาการสรรพสามิต นักวิชาการภาษี นักตรวจสอบภาษี
เจ้าพนักงานสรรพสามิต นิติกร และตำแหน่งสนับสนุน ได้แก่ นักวิชาการเงินและบัญชี เป็นตำแหน่งที่
มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ในลำดับถัดมา อีกทั้งยังพบว่า ผลกระทบจากการวางของตำแหน่งที่มีเหตุมาจาก
บุคลากรที่พร้อมทดแทนได้ทันทีที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง ๑.๓๗-๑.๙๕ ซึ่งอยู่ในเกณฑ์มีบุคลากรจำนวน
เพียง ๑-๒ คน ที่พร้อมทดแทนได้ทันที ดังนั้น จากการประเมินความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลง

โครงสร้างอายุข้าราชการเพื่อวิเคราะห์หาตำแหน่งที่ได้รับผลกระทบ สรุปได้ว่า ตำแหน่งทางการบริหาร ได้แก่ นักบริหาร ผู้อำนวยการเฉพาะด้านและผู้อำนวยการ ตำแหน่งทางวิชาการ ได้แก่ นักวิชาการสรรพสามิต นักวิชาการภาษี นักตรวจสอบภาษี นิติกร นักวิชาการเงินและบัญชี และตำแหน่งประเภททั่วไป ได้แก่ เจ้าพนักงานสรรพสามิต เป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญจำเป็น และส่งผลกระทบต่อภารกิจของกรมสรรพสามิตในปัจจุบันและในอนาคตเป็นอย่างยิ่ง จึงนำไปสู่การวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของกรมสรรพสามิตต่อไป

การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาข้าราชการที่เหมาะสมต่อการรองรับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างอายุข้าราชการ

บนความท้าทายของกรมสรรพสามิตที่จะต้องปฏิบัติภารกิจในการจัดเก็บภาษีภายใต้โครงสร้างภาษีสรรพสามิตใหม่ที่เปลี่ยนฐานคำนวณภาษีจากราคาหน้าโรงงานอุตสาหกรรม และราคานำเข้า (CIF) มาเป็นราคาขายปลีกแนะนำ (Recommended Retail Price) ซึ่งจะมีการปรับอัตราภาษีแต่ละสินค้าให้เกิดความสมดุล ไม่สร้างภาระผู้ประกอบการและผู้บริโภค โดยสินค้าที่จัดเก็บภาษีสรรพสามิตจะแบ่งออกเป็น ๓ กลุ่ม คือ กลุ่มสินค้าฟุ่มเฟือย กลุ่มกระทบกับสิ่งแวดล้อม และกลุ่มสินค้าบาป และมีภาษีใหม่ เช่น การเก็บภาษีจากค่าความหวาน รวมทั้งได้ยกเลิกการเว้นเก็บภาษีบางรายการในเครื่องดื่มที่อยู่ในตู้แช่ ๑๑๑ รายการ เช่น ชา กาแฟ ทำให้สินค้าประเภทนี้หากเครื่องดื่มมีส่วนผสมของชา กาแฟ เพียง ๑% จะถูกจัดเก็บทั้งหมด เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม โปร่งใส เป็นสากล และลดการใช้ดุลพินิจของเจ้าหน้าที่ อีกทั้งยังทำให้การจัดเก็บภาษีเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น การที่จะปฏิบัติภารกิจให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ กรมสรรพสามิตจึงต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์เหมาะสมกับตำแหน่งหรืองานที่ได้รับมอบหมาย มีปริมาณอัตรากำลังข้าราชการที่สมดุลกับปริมาณงาน โดยเฉพาะราชการในส่วนภูมิภาค หากแต่ในช่วงที่ผ่านมาพบว่ามีปัญหาด้านระบบและกระบวนการบริหารพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุดหรือไม่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวัง อาทิ การวางแผนกำลังคนไม่สอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ พันธกิจ บทบาทหน้าที่และภารกิจของหน่วยงาน ขาดการวางแผน ติดตามการใช้กำลังคนของส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพ การจัดโครงสร้างและอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับปริมาณงานและพื้นที่ บุคลากรขาดการพัฒนาความรู้ ทักษะ ส่งผลต่อการปฏิบัติในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายไม่มีประสิทธิภาพ งบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรมีจำกัด เป็นต้น ดังนั้น การกำหนดแนวทางการบริหารและพัฒนาข้าราชการให้สามารถรองรับกับระบบนิเวศทางธุรกิจ (Business Ecosystem) แบบใหม่อันเป็นปัจจัยภายนอกที่เข้ามากดดันและผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุที่เป็นภัยคุกคามภายใน อีกทั้งยังต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับมาตรการกำลังคนเพื่อรองรับโครงสร้างอายุข้าราชการพลเรือนสามัญมาปรับใช้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ของกรมสรรพสามิต ได้แก่

๑) มาตรการบริหารกำลังคนเพื่อรองรับข้าราชการสูงอายุที่เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้ส่วนราชการใช้ประโยชน์จากข้าราชการสูงอายุซึ่งมีอยู่ในปัจจุบันและมีแนวโน้มจะเพิ่มมากขึ้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับระบบราชการ โดยมีแนวทาง ดังนี้

๑.๑) ใช้ประโยชน์จากข้าราชการสูงอายุและรักษาข้าราชการพลเรือนที่จะเกษียณอายุ ซึ่งมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญหรือความสามารถเฉพาะตัว และหาผู้อื่นมาปฏิบัติงานทดแทนได้ยากให้รับราชการต่อไป

๑.๒) ศึกษา ทบทวน และพัฒนาระบบการเกษียณอายุ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวโน้ม จำนวนข้าราชการสูงอายุในระบบราชการที่เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งอัตราการสูญเสียข้าราชการในบางสายงานเนื่องจากการเกษียณอายุ รวมทั้งศึกษาวิจัยเพื่อกำหนดแนวทางการขยายอายุเกษียณ และปรับปรุงระบบบำเหน็จบำนาญให้สอดคล้องกับแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของอัตราความต้องการพัฒนา ระบบสวัสดิการและสิ่งจูงใจรองรับข้าราชการสูงอายุ และดึงดูดข้าราชการรุ่นใหม่

๑.๓) พัฒนาศูนย์เพิ่มและปรับเปลี่ยนทักษะให้กับข้าราชการสูงอายุที่ไม่อาจปฏิบัติหน้าที่เดิมโดยต้องใช้ความชำนาญและทักษะทางกายภาพได้

๒) มาตรการเตรียมการเพื่อรองรับการสูญเสียกำลังคนเนื่องจากการเกษียณอายุเพื่อเตรียมการ ป้องกันปัญหาการสูญเสียกำลังคนในสายงานนักรับราชการ อำนาจการ และสายงานหลักในส่วนราชการ

๒.๑) ส่งเสริมให้ส่วนราชการดำเนินการวางแผนกำลังคนตามแนวทางที่กำหนดไว้ใน ยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนภาครัฐ เพื่อเตรียมสรรหาและพัฒนาบุคลากรรองรับการเกษียณอายุ

๒.๒) ส่งเสริมให้ส่วนราชการพัฒนาระบบการวางแผนเพื่อสร้างความต่อเนื่องในการบริหารงาน (Succession Plan) สำหรับเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับดำรงตำแหน่ง

๒.๓) ส่งเสริมให้ส่วนราชการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ โดยเน้นการถ่ายทอด องค์ความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญ

๒.๔) วางแผนการสรรหาบุคคลในสายงานที่มีความขาดแคลน มีการทบทวนวิธีการ สรรหาบุคลากรในสายงานที่ขาดแคลนหรือมีแนวโน้มการเกษียณอายุสูง โดยเน้นการสรรหาเชิงรุก และการคัดเลือก

๒.๕) ร่วมกับส่วนราชการดำเนินการทบทวนสายงาน เพื่อพิจารณารูปแบบการจ้างงานที่เหมาะสม และวางแผนปรับเปลี่ยนการใช้กำลังคน เพื่อบรรเทาปัญหาการบรรจุข้าราชการในสายงานขาดแคลน

๓) มาตรการสร้างความสมดุลของกำลังคนในส่วนราชการ เพื่อให้ส่วนราชการมีกำลังคน กระจายในหลายช่วงอายุและเกิดความหลากหลาย

๓.๑) ใช้มาตรการสร้างความสมดุลของกำลังคนในส่วนราชการ

๓.๒) เพิ่มจำนวนข้าราชการในบางระดับหรือบางสายงาน ซึ่งเป็นสายงานหรือวิชาชีพ ที่ขาดแคลน และเป็นการยากที่จะดึงดูดผู้สมัคร โดยการแต่งตั้งบุคลากรในระดับที่สูงกว่าระดับแรกบรรจุ (Lateral Entry) และนำแนวทางการบริหารกำลังคนโดยยึดกรอบมูลค่ารวมของตำแหน่ง (Total Value) มาใช้เพื่อให้ส่วนราชการ มีความยืดหยุ่นในการบริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับสภาพความจำเป็น

๓.๓) ส่งเสริมส่วนราชการให้ตระหนักถึงความแตกต่างของช่วงอายุ เนื่องจาก ข้าราชการในแต่ละวัยมีค่านิยมและวิถีปฏิบัติเกี่ยวกับการทำงานและการดำรงชีวิตแตกต่างกัน

๓.๔) ศึกษาเพื่อพัฒนาระบบ รูปแบบ และวิธีการปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับ ความหลากหลายของกำลังคนในแต่ละช่วงอายุและแนวโน้มข้าราชการสูงอายุเพิ่มสูงขึ้น

จากมาตรการข้างต้น ประกอบกับข้อมูลจากการประเมินความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างอายุข้าราชการ รวมถึงการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) ผู้บริหารของกรมสรรพสามิต

และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงได้กำหนดแนวทางการบริหารและพัฒนาข้าราชการที่เหมาะสมต่อการรองรับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างอายุข้าราชการ ดังนี้

๑. กลยุทธ์/มาตรการในการบริหารและพัฒนากำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของกรมสรรพสามิต เพื่อนำไปใช้เป็นกลไกในการจัดทำแผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ ดังนี้

๑) วางแผนสร้างความต่อเนื่อง (Succession Plan)

กรมสรรพสามิตได้กำหนดแนวทางการเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อใช้เป็นกลไกในการส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีศักยภาพ มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งที่ว่างลงหรือตำแหน่งใหม่ที่เกิดขึ้น โดยเน้นในการวางโครงสร้างไว้สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทดแทนด้านบริหาร (Management Level) และผู้ดำรงตำแหน่งด้านงานหลักเฉพาะทาง (Specialist Key Positions) ทั้งนี้ เนื่องจากระบบการวางแผนสืบทอดเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ กรมฯ จึงได้กำหนดกฎเกณฑ์เพื่อใช้เป็นแบบแผนปฏิบัติในการคัดเลือกทายาทของตำแหน่งงาน (Candidate) ออกเป็น ๓ ระดับ คือ ระดับที่ ๑: การกรองเพื่อคัดเลือก “คนดี” ระดับที่ ๒: การกรองเพื่อคัดเลือกคนดีที่เป็น “คนเก่ง” และ ระดับที่ ๓: การกรองคนดีและคนเก่งที่ “เหมาะสม” ซึ่งวิธีการบริหารจัดการและสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งงานจะเริ่มจากกำหนดวิธีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง กำหนดตำแหน่งหลักที่ต้องการผู้สืบทอด กำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งหลัก ดำเนินการประเมินและคัดเลือกผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม (High Performance) หรือผู้สั่งสมประสบการณ์ (Experience Accumulation) มีทักษะ ความรู้ความสามารถ สมรรถนะในงานดีเยี่ยม (High Competency) และมีศักยภาพการพัฒนสูง (High Potential) เพื่อพัฒนาเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) จัดทำแผนพัฒนาความเป็นผู้นำสำหรับบุคคลที่ได้รับการคาดหมายว่าจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงาน และขั้นที่สุดท้ายคือ จัดเตรียมด้วยการสั่งสมประสบการณ์ ผลงาน และประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมกับพัฒนาศักยภาพให้พร้อมทดแทนตำแหน่งงานเป้าหมาย

๒) การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path)

เส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ (Career Path) ของกรมสรรพสามิตประกอบด้วย แผนเส้นทางความก้าวหน้าในราชการของตำแหน่งประเภททั่วไป ประเภทวิชาการ ประเภทอำนวยการ และมาตรฐานตำแหน่งต่างๆ เพื่อแสดงให้เห็นเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งของตนเองและเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งต่างๆ โดยสามารถกำหนดความก้าวหน้าในหน้าที่ราชการได้ โดยแบ่งออกเป็น ๓ รูปแบบ ได้แก่ (๑) การเลื่อนตำแหน่งงานตามแนวตั้ง (Vertical Movement) เป็นการเลื่อนระดับขึ้นไปในสายงาน/ประเภทตำแหน่งเดิมที่ต้องการความรู้ ทักษะสมรรถนะที่ลึกและซับซ้อนยิ่งขึ้น โดยอาจต้องการความรู้และทักษะใหม่บางประการในระดับที่สูงขึ้น เพื่อให้สามารถให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางและจัดทำนโยบายหรือกลยุทธ์ในการดำเนินงานในตำแหน่งหรือสายงานนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการเลื่อนขั้นที่ไล่ลำดับจากขั้นหนึ่งไปสู่ขั้นหนึ่ง (๒) การเลื่อนตำแหน่งงานตามแนวนอน (Horizontal Movement) เป็นการเลื่อนในระดับเดิมแต่เปลี่ยนไปยังสายงาน/ประเภทตำแหน่งงานที่แตกต่างจากเดิม เพื่อขยายขอบเขตของการเรียนรู้ลักษณะงานรูปแบบใหม่ๆ โดยเป็นการเพิ่มการสั่งสมความรู้ ทักษะสมรรถนะที่หลากหลายยิ่งขึ้น ซึ่งจะมีความซับซ้อนกรณีที่เลื่อนงานตามแนวนอนเมื่องานอยู่ระดับสูงแล้ว เนื่องจากงานอาจต้องการความรู้และทักษะ สมรรถนะใหม่ๆ ที่อยู่ใน

ระดับที่ลึกและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ในลักษณะของการโอนย้าย (Transfer) หรือสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) โดยมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการแต่ละขั้น (๓) การเลื่อนตำแหน่งงานตามแนวขวาง (Diagnostic Movement) เป็นการเลื่อนระดับขึ้นไปยังสายงาน/ประเภทตำแหน่งที่แตกต่างจากเดิม เพื่อขยายขอบเขตของการเรียนรู้ลักษณะงานรูปแบบใหม่ จึงเป็นความท้าทายสำหรับผู้ได้รับมอบหมาย เนื่องจากเป็นการเพิ่มการสั่งสมความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่หลากหลาย ซับซ้อน และยากยิ่งขึ้นในเวลาเดียวกัน โดยเฉพาะกรณีที่เลื่อนงานเมื่องานอยู่ระดับสูงแล้ว

๓) การจัดการความรู้ (KM)

การสร้างระบบการถ่ายทอดองค์ความรู้จากบุคลากรรุ่นต่อรุ่นของกรมสรรพสามิตได้ ดำเนินการศึกษารวบรวมข้อมูลบุคคลที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญเรื่องต่างๆ ของกรมสรรพสามิตทั้งในอดีตและปัจจุบัน เพื่อสังเคราะห์เป็นแผนที่ผู้รู้และผู้เชี่ยวชาญ (People Map) โดยทำการจัดเก็บรายละเอียดข้อมูลส่วนบุคคล ผลงาน ประเภทความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคคลที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ พร้อมกับจัดทำเป็นทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ (Expert Directory) ทั้งในลักษณะของรูปแบบเอกสารและเอกสารอิเล็กทรอนิกส์บรรจุในหอเกียรติยศผู้รู้ Hall of Fame ของเว็บไซต์ Excise Academy ซึ่งทำให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างคนที่ต้องการใช้ข้อมูลกับแหล่งข้อมูลที่เป็นบุคคล นอกจากนั้นยังได้ ศึกษา วิเคราะห์ และออกแบบฐานความรู้ (Knowledge-bases) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ฐานความรู้การทำงานที่เป็นเลิศ (Best Practices) ฐานความรู้บทเรียนหรือประสบการณ์การเรียนรู้ในอดีต (Lesson Learned) จากผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ชำนาญการในสายงานหลักที่เกษียณอายุ และ ฐานความรู้แนวทางการแก้ปัญหา (Solution Bases) หรือกรณีปัญหา (Case Bases) จากสารสนเทศ และร่องรอยข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญไว้ในระบบฐานความรู้เพื่อให้บุคลากรสามารถค้นหา และใช้ความรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT)

๔) การวางแผนกำลังคนเฉพาะกลุ่ม (Star Management)

กรมสรรพสามิตได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการกลุ่มข้าราชการซึ่งเป็นผู้มีความรู้ (Specialist Type) มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดี (High Potential) มีแนวความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมในการพัฒนางานพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และมีภาวะผู้นำในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน พร้อมกับเป็นผู้ที่ประพฤติปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรมจนเป็นที่ยอมรับของบุคคลในส่วนราชการและสังคม เพื่อให้กลุ่มคนดังกล่าวเป็นกำลังหลักที่จะนำพากรมฯ ไปสู่เป้าหมายที่ก่อให้เกิดการพัฒนาและสร้างความเจริญรุ่งเรืองอย่างยั่งยืน ด้วยการจัดทำแผนและดำเนินการคัดเลือกบุคลากรปัจจุบันที่มีความเหมาะสม และวางแผนพัฒนาให้เป็นดาวเด่น (Star Development Plan) พัฒนาระบบบริหารจัดการ การใช้ประโยชน์ และดูแลผลตอบแทนข้าราชการดาวเด่น (Star Retention Management System Development) เพื่อจูงใจให้บุคลากรกลุ่มนี้ปฏิบัติงานอยู่กับกรมฯ ให้นานที่สุด

๕) การพัฒนาบุคลากรสำหรับผู้ที่ยังมาดำรงตำแหน่งแทน

กรมสรรพสามิตได้กำหนดแนวทางการพัฒนาความเชี่ยวชาญหรือฝีมือ (Workmanship) ของบุคลากรผู้ที่ยังมาดำรงตำแหน่งแทนอย่างเป็นแบบแผนเฉพาะ โดยระบุว่าบุคลากรในแต่ละตำแหน่งแต่ละวิชาชีพ จะต้องหรือควรจะได้รับ การพัฒนาและฝึกอบรมเรื่องอะไรบ้าง และแต่ละเรื่องควรจะได้รับ การฝึกอบรมเมื่อไหร่ เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะในด้านต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และเตรียมพร้อม

เพื่อการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นตามกรอบเส้นทางการพัฒนาบุคลากร ๔ ลักษณะ คือ (๑) การพัฒนาความรู้/ทักษะในการปฏิบัติงาน (Job Knowledge/Functional area Knowledge) เป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถ/ทักษะการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ (ตามแต่ละตำแหน่งงาน) ให้บรรลุผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ โดยจะมุ่งเน้นพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ หรือเทคนิค วิธีการวิทยาการใหม่ๆ ตามตำแหน่งงานนั้นๆ (๒) การพัฒนาศักยภาพและการพัฒนาตนเอง (People Skill/Self Development) เพื่อให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น รวมทั้งการพัฒนาการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้เกิดการทำงานแบบมีส่วนร่วม และสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข ตลอดจนเกิดประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติได้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (๓) การพัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการ (General Management) เป็นการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถในด้านการบริหารจัดการทั่วไป เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรที่กำลังจะก้าวสู่ตำแหน่งบริหาร หรือบุคลากรสายบริหารที่กำลังจะก้าวสู่การเป็นผู้บริหารในระดับที่สูงขึ้น ให้มีศักยภาพที่เหมาะสมต่อการดำรงตำแหน่งทางการบริหาร และ (๔) การพัฒนาเพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นการพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความพร้อม มีคุณลักษณะในการเป็นผู้นำที่ดี สามารถนำพาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์/พันธกิจ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

๒. การกำหนดตำแหน่งที่มีผลกระทบต่อการบริหารราชการเชิงกลยุทธ์ที่จะนำไปจัดทำแผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ

ผลสรุปจากการระดมความคิดเห็นที่ได้จากการจัดทำ Focus Group ด้วยการพิจารณาความสัมพันธ์เชิงเปรียบเทียบขององค์ประกอบ ๓ ปัจจัย ได้แก่ จำนวนข้าราชการเกษียณอายุราชการระหว่างปีงบประมาณ ๒๕๖๐-๒๕๖๔ จำแนกตามสายงาน (ตารางที่ ๓ - ๑๒) ดัชนีการสูญเสียกำลังคน (Manpower Turnover Index) และ ผลกระทบต่อการบริหารราชการ (ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์) ที่ประมวลได้จากการประเมินความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ: วิเคราะห์ตำแหน่งที่ได้รับผลกระทบ (ตารางที่ ๔ - ๑๓) ซึ่งปรากฏผลวิเคราะห์ดังปรากฏในตารางที่ ๔ - ๑๔

ตารางที่ ๔ - ๑๔ แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเปรียบเทียบขององค์ประกอบ ๓ ปัจจัย

ลำดับ	ตำแหน่ง	กำลังคนตามกรอบอัตรากำลังข้าราชการ	จำนวนข้าราชการเกษียณอายุ	ดัชนีการสูญเสียกำลังคน (Manpower Turnover Index)	ผลกระทบต่อการบริหารราชการ (ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์)
๑	นักบริหาร	๕	๕	๑๐๐.๐๐	๓๓.๕๓
๒	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	๓	๒	๖๖.๖๗	๒๖.๗๐
๓	ผู้อำนวยการ	๑๐๒	๖๓	๖๑.๗๖	๓๔.๓๓
๔	วิศวกร	๕	๓	๖๐.๐๐	๒๙.๐๔
๕	นายช่างเทคนิค	๓	๑	๓๓.๓๓	๒๕.๕๑
๖	นักวิชาการสรรพสามิต	๑,๐๘๕	๒๙๙	๒๗.๕๖	๓๒.๙๔
๗	ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน	๔	๑	๒๕.๐๐	๓๖.๖๔
๘	นักวิชาการพัสดุ	๔	๑	๒๕.๐๐	๒๕.๖๑
๙	เจ้าพนักงานสรรพสามิต	๑,๒๒๑	๒๘๓	๒๓.๑๘	๓๑.๐๐
๑๐	นักจัดการงานทั่วไป	๒๑๑	๔๓	๒๐.๓๘	๒๓.๐๙
๑๑	นายช่างโยธา	๖	๑	๑๖.๖๗	๒๕.๑๖
๑๒	นักวิชาการตรวจสอบภายใน	๗	๑	๑๔.๒๙	๒๔.๑๒

๑๓	เจ้าพนักงานสื่อสาร	๗	๑	๑๔.๒๙	๒๒.๓๗
๑๔	เจ้าพนักงานธุรการ	๒๔๒	๒๗	๑๑.๑๖	๒๐.๗๙
๑๕	นิติกร	๙๙	๑๑	๑๑.๑๑	๓๐.๘๑
๑๖	นักวิทยาศาสตร์	๒๘	๒	๗.๑๔	๒๘.๘๐
๑๗	นักวิชาการเงินและบัญชี	๓๓	๒	๖.๐๖	๓๐.๐๑
๑๘	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	๑๓๓	๘	๖.๐๒	๒๔.๑๑
๑๙	นายช่างเครื่องกล	๑๗	๑	๕.๘๘	๒๕.๒๗
๒๐	นักทรัพยากรบุคคล	๕๙	๒	๓.๓๙	๒๒.๘๙
๒๑	นักวิชาการภาษี	๓๖	๑	๒.๗๘	๓๒.๔๘
๒๒	นักวิชาการคอมพิวเตอร์	๔๒	๑	๒.๓๘	๒๗.๘๐
๒๓	นักตรวจสอบภาษี	๑๗๔	๑	๐.๕๗	๓๒.๑๙
๒๔	วิศวกรไฟฟ้า	๓	-	-	๒๗.๕๙
๒๕	วิศวกรเครื่องกล	๑	-	-	๒๖.๕๐
๒๖	นายช่างไฟฟ้า	๓	-	-	๒๕.๘๐
๒๗	เจ้าพนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์	๓	-	-	๒๕.๒๒
๒๘	วิศวกรโยธา	๒	-	-	๒๕.๒๑
๒๙	เจ้าพนักงานพัสดุ	๗	-	-	๒๓.๒๕
๓๐	นักประชาสัมพันธ์	๓	-	-	๒๑.๓๗
๓๑	นักวิชาการโสตทัศนศึกษา	๒	-	-	๒๑.๑๕
๓๒	บรรณารักษ์	๑	-	-	๒๑.๑๐
๓๓	เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา	๒	-	-	๒๐.๙๐

ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

ตารางที่ ๔ - ๑๔ แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเปรียบเทียบขององค์ประกอบ ๓ ปัจจัย (ต่อ)

ลำดับ	ตำแหน่ง	กำลังคนตาม กรอบอัตรากำลัง ข้าราชการ	จำนวน ข้าราชการ เกษียณอายุ	ดัชนีการสูญเสีย กำลังคน (Manpower Turnover Index)	ผลกระทบต่อ การบริหารราชการ (ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์)
๓๔	นายช่างศิลป์	๒	-	-	๒๐.๐๕
๓๕	เจ้าพนักงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์	๑	-	-	๑๙.๔๓

ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

จากข้อมูลตารางที่ ๔ - ๑๔ ซึ่งเป็นข้อมูลภาคตัดขวาง (Cross Sectional Data) ที่เก็บรวบรวมของหลายๆ ตัวแปรพร้อมกันมาทำการวิเคราะห์โดยวิธีการคาดคะเนล่วงหน้าเชิงคุณภาพ (Qualitative Forecasting) ด้วยเทคนิควิธีการระดมความคิด (Jury of Executive Opinion) ที่ใช้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นหลักในการประมาณการเหตุการณ์ในอนาคต จึงได้กำหนดตำแหน่งที่มีผลกระทบต่อการบริหารราชการเชิงยุทธศาสตร์ พร้อมกับระบุกลยุทธ์/มาตรการที่จะนำไปจัดทำแผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต ดังปรากฏในตารางที่ ๔ - ๑๕ ตารางที่ ๔ - ๑๕ แสดงตำแหน่งที่มีผลกระทบต่อการบริหารราชการเชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์/มาตรการที่ใช้สำหรับจัดทำแผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการกรมสรรพสามิต

ตำแหน่ง	กลยุทธ์/มาตรการ				
	การจัดทำเส้นทาง	วางแผนสร้าง	การจัดการ	การวางแผน	การพัฒนาบุคลากร

	ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path)	ความต่อเนื่อง (Succession Plan)	ความรู้ (KM)	กำลังคน เฉพาะกลุ่ม	สำหรับผู้ที่ขึ้นมา ดำรงตำแหน่งแทน
๑. นักบริหาร	✓	✓	✓	-	-
๒. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน (ทรงคุณวุฒิ) และนักวิชาการ สรรพสามิต (ทรงคุณวุฒิ)	✓	✓	✓	-	-
๓. ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน และ ผู้อำนวยการ	✓	✓	✓	-	-
๔. นักวิชาการสรรพสามิต	✓	✓	✓	-	✓
๕. นิติกร	✓	✓	✓	-	✓
๖. วิศวกร	✓	✓	✓	✓	✓
๗. นักจัดการงานทั่วไป	✓	✓	✓	-	✓
๘. เจ้าพนักงานสรรพสามิต	✓	-	✓	-	✓
๙. นายช่างเทคนิค	✓	-	✓	-	✓
๑๐. เจ้าพนักงานธุรการ	✓	-	✓	-	✓

ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

การวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ ๓-๕ ปี

หลังจากได้พิจารณาสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุ รวมทั้งได้วิเคราะห์เพื่อ
หากกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุในแต่ละตำแหน่งแล้ว จึงได้จัด Focus
Group ครั้งที่ ๒ โดยนำผลจากการสนทนากลุ่มมาจัดทำแผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
โครงสร้างอายุข้าราชการตามกลยุทธ์และมาตรการที่วางไว้ ดังปรากฏรายละเอียดในภาคผนวก ก

สรุป

การศึกษาเพื่อจัดทำแนวทางการพัฒนาข้าราชการ และแผนปฏิบัติการระยะ ๓-๕ ปี
เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิตได้กำหนดระเบียบการวิจัยโดยใช้
การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) ผู้บริหารของกรมสรรพสามิตและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร
ทรัพยากรบุคคล ด้วยคำถามแบบปลายเปิดสัมภาษณ์ และการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) เจ้าหน้าที่
ผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของข้าราชการ
โดยการพิจารณาเจ้าหน้าที่ฯ ให้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มจะคัดเลือกจาก ผู้อำนวยการส่วน นักทรัพยากรบุคคล
ชำนาญการพิเศษ และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องจากทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อร่วมกัน
วินิจฉัยโครงสร้างกำลังคนด้วยการพิจารณาสภาพการณ์ของกำลังคนในปัจจุบัน และโครงสร้างการใช้กำลังคน
พบว่า กรมสรรพสามิตมีปริมาณอัตรากำลังข้าราชการไม่สมดุลกับปริมาณงาน โดยเฉพาะราชการในส่วนภูมิภาค
ปัจจุบันมีกรอบอัตรากำลังรวม ๒,๙๐๕ อัตรา ซึ่งทุกอัตราปฏิบัติงานตามภารกิจของตำแหน่งอยู่แล้ว
และยังต้องรับผิดชอบงานตามนโยบายรัฐบาลใหม่ที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ ดังนั้น หากมีการปรับปรุง
โครงสร้าง ระบบงาน หรือกระบวนการหลักที่อาจเปลี่ยนไปในอนาคตจะส่งผลต่อปริมาณและความเพียงพอ
ของอัตรากำลังอย่างแน่นอน นอกจากนี้ยังมีตำแหน่งงานที่มีความจำเป็นต้องเร่งสรรหาทดแทน อันเนื่องมา
การสูญเสียจากการเกษียณอายุราชการหรือการลาออกในระยะเวลา ๕ ปี อาทิ นักวิชาการสรรพสามิต

เจ้าพนักงานสรรพสามิต นักจัดการงานทั่วไป เป็นต้น ซึ่งยังไม่รวมถึงตำแหน่งทางการบริหาร และอำนวยการ ทั้งนี้ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลในฐานะผู้รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมสรรพสามิต พิจารณาแล้วเห็นว่า ด้วยภารกิจในการจัดเก็บภาษีภายใต้โครงสร้างภาษีสรรพสามิตใหม่อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. ๒๕๖๐ กอปรกับแนวโน้มการเกษียณอายุราชการ ในอีก ๕ ปีข้างหน้า ซึ่งส่งผลกระทบต่ออัตรากำลังทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังนั้น กิจกรรมที่กรมสรรพสามิตต้องดำเนินการก็คือ การจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของข้าราชการกรมสรรพสามิต เพื่อให้กรมฯ มีการวางแผนการบริหารและพัฒนากำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของข้าราชการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว อีกทั้งมีกำลังคนที่มีขนาดและสมรรถนะที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจขององค์กร โดยคาดว่าเมื่อนำแผนดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติแล้วจะช่วยลดความรุนแรงของปัญหาที่กรมฯ จะเผชิญในอนาคตได้ สร้างความต่อเนื่องในการบริหารงาน โดยเฉพาะตำแหน่งในสายงานบริหารและสายงานหลักของกรมฯ ซึ่งมีอายุเฉลี่ยและแนวโน้มการเกษียณอายุในอัตราที่สูง จึงจำเป็นต้องมีการเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมโดยการพัฒนาให้มีความรู้ ทักษะ และศักยภาพที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งที่มีความสำคัญให้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ และมีความต่อเนื่อง ด้วยการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลรายบุคคลของกรมสรรพสามิต แผนสร้างความต่อเนื่องในการดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ (Succession Plan) แผนการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าให้กับข้าราชการ (Career Path) มีการจัดระบบหรือแผนงานการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานสำหรับข้าราชการทุกตำแหน่งใน Job Family โดยเฉพาะผู้ที่ดำรงตำแหน่งในสายงานวิชาการสรรพสามิต ซึ่งเป็นสายงานหลัก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในงานมีประสบการณ์ที่หลากหลาย และเกิดประสิทธิภาพต่อการทำงานในอนาคต อีกทั้งยังถือเป็นการพัฒนาข้าราชการที่ได้ผลและเป็นการเตรียมตัวข้าราชการเพื่อให้เติบโตไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งระหว่างข้าราชการส่วนกลางกับส่วนภูมิภาค เพื่อให้ข้าราชการได้เรียนรู้และศึกษางาน และเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงานในต่างพื้นที่กัน นอกจากนี้ควรมีการวางระบบพี่เลี้ยง ระบบสอนงาน การถ่ายทอดองค์ความรู้ รวมถึงการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาข้าราชการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องวางแผนอย่างเป็นระบบล่วงหน้าในระยะยาว ๓ – ๕ ปี เพื่อให้การขับเคลื่อนทิศทางการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมสรรพสามิตมีความชัดเจน เป็นรูปธรรมและเกิดความต่อเนื่องอย่างยั่งยืน

บทที่ ๕

สรุปและข้อเสนอแนะ

บทนี้จะเป็นส่วนสรุปผลการศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐเพื่อนำ
กรมสรรพสามิตก้าวพ้นวิกฤตการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างอายุข้าราชการพลเรือนสามัญ พร้อมกับจะเสนอ
แนวทางการปรับปรุงวิธีดำเนินการให้เหมาะสม และสามารถนำสู่ภาคการปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

หากมองมิติเชิงการอภิวัฒน์ในยุคที่นานาประเทศมีแนวโน้มของจำนวนประชากรสูงอายุ
เพิ่มขึ้นอย่างทวีคูณ โดยให้ถือว่าเป็นชัยชนะของการพัฒนา เนื่องจากการมีอายุยืนยาวมากขึ้นเป็น
ผลสำเร็จที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของมนุษยชาติ คนมีชีวิตอยู่นานขึ้นเพราะมีการปรับปรุงคุณภาพ
ด้านโภชนาการ สุขภาพ มีความก้าวหน้าทางการแพทย์ การดูแลสุขภาพ การศึกษา และความเป็นอยู่ที่ดี
ทางเศรษฐกิจ แต่ในขณะเดียวกันภาวะประชากรสูงอายุก็เป็นสถานการณ์ย่ำแย่ที่ส่งผลกระทบอย่างมาก
ต่อทุกด้านของสังคมในศตวรรษที่ ๒๑ อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรในลักษณะ
ที่ประชากรวัยทำงานมีแนวโน้มลดลง แต่ประชากรสูงอายุกลับมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จนอาจจะส่งผลให้
ผลผลิตรวมของประเทศลดลงถ้าหากยังไม่มีการปรับโครงสร้างการผลิต ในขณะที่อัตราการพึ่งพิงหรือ
ภาระโดยรวมที่ประชากรวัยทำงานจะต้องเลี้ยงดูประชากรวัยสูงอายุเพิ่มสูงขึ้น ภาวะของสังคมต่อสวัสดิการ
สำหรับผู้สูงอายุสูงขึ้น ซึ่งจากการศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์ด้านกำลังคนและภาวะการถดถอยเข้าสู่
สังคมผู้สูงอายุในบริบทสากลพบว่า ฐานประชากรสูงวัยกำลังมีขนาดที่ขยายใหญ่ขึ้นในทุกภูมิภาคและประเทศ
ที่มีการพัฒนาต่างระดับกันไป โดยสภาพดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วที่สุดในประเทศกำลังพัฒนาทั่วโลก
เฉกเช่นเดียวกับประเทศไทยที่โครงสร้างประชากรมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะคล้ายคลึงกับโครงสร้าง
ประชากรโลกที่ได้เปลี่ยนผ่านสู่สังคมสูงวัย (Aged Society) โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว อาทิ
ประเทศสมาชิกในยุโรป อเมริกาเหนือ ได้เข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์ (Completed Aged Society) แล้ว
ขณะที่บางประเทศในเอเชีย เช่น ญี่ปุ่น ก็เข้าสู่สังคมสูงวัยระดับสุดยอด (Super Aged Society) เช่นกัน
สำหรับประเทศไทยจัดอยู่ในกลุ่มสังคมสูงวัยของกลุ่มประเทศอาเซียนเป็นอันดับที่ ๒ รองจากประเทศสิงคโปร์
ซึ่ง ฤชพงศ์ โนนโธสง ผู้อำนวยการสำนักงานสถิติแห่งชาติ (สสช.) ได้กล่าวไว้ในงานแถลงข่าวหัวข้อ
“สถิติบอกอะไร ผู้สูงวัยปัจจุบันและอนาคต” เมื่อวันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๖๑ ว่า จากการสำรวจของ สสช.

ในปี ๒๕๖๐ ประเทศไทยมีประชากรอายุ ๖๐ ปีขึ้นไป ราว ๑๑.๓๑ ล้านคน เป็นหญิง ๖.๒๓ ล้านคน ชาย ๕.๐๘ ล้านคน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ ๑๖.๗ ของประชากรทั้งประเทศ ในจำนวนนี้แบ่งเป็นผู้สูงอายุวัยต้น อายุ ๖๐-๖๙ ปี ร้อยละ ๕๗.๔ ผู้สูงอายุวัยกลาง อายุ ๗๐-๗๙ ปี ร้อยละ ๒๙ และผู้สูงอายุวัยปลาย อายุ ๘๐ ปีขึ้นไป ร้อยละ ๑๓.๖ และจากการคำนวณปรากฏเป็นผลพยากรณ์ว่า ในปี ๒๕๗๐ ประชากรวัยทำงานจะต้องช่วยเหลือผู้สูงอายุมากขึ้น เนื่องจากจำนวนเด็กเกิดใหม่ลดลง โดยปี ๒๕๖๐ ประชากรวัยทำงาน หรืออายุ ๑๕-๕๙ ปี ๑๐๐ คน จะต้องดูแลประชากรวัยเด็ก อายุ ๐-๑๔ ปี ๒๖ คน และดูแลประชากรสูงวัย อายุ ๖๐ ปีขึ้นไป ๒๕ คน รวมสัดส่วนวัยพึ่งพิงเด็กบวกคนชรา ๕๑ คน ต่อวัยทำงาน ๑๐๐ คน แต่ในปี ๒๕๗๐ ประชากรวัยทำงาน ๑๐๐ คน จะดูแลประชากรวัยเด็ก ๒๕ คน และประชากรสูงวัยถึง ๓๙ คน รวมสัดส่วนวัยพึ่งพิงเด็กบวกคนชรา ๖๔ คน ต่อวัยทำงาน ๑๐๐ คน ทั้งนี้ หากอัตราการเกิดของเด็กไทยยังน้อยเช่นนี้ ในปี ๒๕๗๐ จะปรากฏภาวะที่เรียกว่า สังคมเยาว์วัย (Young Society) หมดไป อันเป็นผลมาจากสัดส่วนประชากรวัยเด็กลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยปี ๒๕๖๐ อยู่ที่ร้อยละ ๑๗.๓ ของประชากรทั้งหมด และคาดว่าในปี ๒๕๗๐ จะเหลือเพียงร้อยละ ๑๕.๒ ของประชากรทั้งหมด และในทำนองเดียวกัน เมื่อพิจารณาถึงอัตราเร่งในการก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของไทยที่อุบัติขึ้นในปี พ.ศ.๒๕๔๗ (ประชากรอายุ ๖๐ ปีขึ้นไป มีสัดส่วนมากกว่าร้อยละ ๑๐) และจะเคลื่อนเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ในปี พ.ศ.๒๕๖๗ (เมื่อประชากรอายุ ๖๐ ปีขึ้นไป มีสัดส่วนมากกว่าร้อยละ ๒๐) แล้วจะพบว่า การที่ประเทศไทยใช้เวลาเพียง ๒๐ ปีเท่านั้น ในการก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์จะเป็นช่วงเวลาสั้นมาก เมื่อเทียบกับประเทศที่อยู่ในกลุ่มแรกๆ ของสังคมผู้สูงอายุ เช่น ฝรั่งเศส (๑๑๕ ปี) สวีเดน (๘๕ ปี) สหรัฐอเมริกา (๖๙ ปี) ทำให้มีเวลาค่อนข้างน้อยในการปรับตัวเพื่อเตรียมพร้อมในการสร้างหลักประกันทางสังคมขั้นพื้นฐานสำหรับผู้สูงอายุ รวมถึงการสร้างหลักประกันด้านรายได้เมื่อเกษียณอายุ การส่งเสริมการมีงานทำของผู้สูงอายุ และการขยายอายุการเกษียณ เป็นต้น จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างของประชากรในการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุถือเป็นประเด็นสำคัญที่มีอาจเพิกเฉยได้ เนื่องจากมีผลกระทบอย่างกว้างขวางต่อประเทศทั้งในระดับมหภาคและระดับจุลภาค ดังนั้น การเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงเป็นเรื่องเร่งด่วนสำคัญที่ต้องการการวางแผนอย่างเป็นระบบและเริ่มดำเนินการล่วงหน้า แต่กระนั้นก็ตามปัญหาสังคมผู้สูงอายุของประเทศไทยก็ได้เกิดขึ้นในลักษณะทั่วไปเท่านั้น ความรุนแรงดังกล่าวยังขยายตัวเข้ามาสู่องค์กรภาครัฐด้วย กล่าวคือ สภาพโครงสร้างอายุของข้าราชการมีอายุเฉลี่ยสูงขึ้น การเกษียณอายุราชการของข้าราชการกลุ่ม Generation Baby Boomers ก่อให้เกิดสภาวะการขาดแคลนกำลังคนในบางสายงานในปัจจุบัน และอาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการบริหารองค์กรและการส่งมอบผลผลิตในการปฏิบัติภารกิจของภาครัฐทั้งระบบในอนาคต กอปรกับสถานการณ์ของรัฐที่ต้องเผชิญกับปัญหาทางด้านงบประมาณในหมวดเงินเดือนและค่าจ้างที่จ่ายให้แก่ข้าราชการและพนักงานของรัฐทุกประเภทเป็นรายเดือน รวมถึงค่าจ้างที่จ่ายให้แก่ลูกจ้างประจำของส่วนราชการ รวมถึงเงินที่กระทรวงการคลังกำหนดให้จ่ายในลักษณะเงินเดือน ค่าจ้างประจำและเงินเพิ่มอื่นที่จ่ายควบกับเงินเดือน ซึ่งในแต่ละปีต้องใช้เม็ดเงินเป็นจำนวนที่สูงมาก จากเอกสารงบประมาณโดยสังเขป ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ ซึ่งจัดโดย สำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี พบว่า ช่วงระยะ ๑๖ ปีที่ผ่านมา (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๕-๒๕๖๐) รัฐบาลจ่ายเงินเดือนและค่าจ้างให้ข้าราชการและพนักงานของรัฐโดยในปีงบประมาณ ๒๕๕๙ เป็นปีที่ใช้งบประมาณฯ จ่ายเงินเดือนและค่าจ้างประจำสูงที่สุดคือ ๖๓๗,๕๓๖.๑ ล้านบาท (ร้อยละ ๒๓.๐) ส่วนปีงบประมาณ ๒๕๔๕ เป็นปีที่ใช้งบประมาณฯ

จ่ายเงินเดือนและค่าจ้างประจำน้อยที่สุดคือ ๒๘๗,๔๙๔.๕ ล้านบาท (ร้อยละ ๒๘.๑) ปีงบประมาณ ๒๕๔๖ เป็นปีที่ใช้งบประมาณฯ จ่ายเงินเดือนและค่าจ้างประจำเป็นสัดส่วนสูงสุดเมื่อเทียบกับงบประมาณรายจ่ายทั้งหมดคือ ร้อยละ ๒๙.๘ (๒๙๘.๐๒๗.๑ ล้านบาท) และปีงบประมาณ ๒๕๕๔ และ ๒๕๕๕ เป็นปีที่ใช้งบประมาณฯ จ่ายเงินเดือนและค่าจ้างประจำเป็นสัดส่วนต่ำสุดเมื่อเทียบกับงบประมาณรายจ่ายทั้งหมดคือ ร้อยละ ๒๒.๙ (๔๙๕,๙๗๙.๗ ล้านบาท และ ๕๔๕,๙๒๒.๑ ล้านบาท ตามลำดับ) เพื่อลดภาระงบประมาณของประเทศรัฐบาลจึงได้ออกนโยบายและมาตรการที่เกี่ยวข้องกับกำลังคนที่ส่งผลกระทบต่อจำนวนและโครงสร้างอายุของข้าราชการพลเรือน อาทิต มาตรการชะลออัตราการขยายตัวของอัตรากำลังข้าราชการและลูกจ้าง นโยบายลดขนาดระบบราชการ โดยกำหนดเป้าหมายลดกำลังคนภาครัฐราชการให้ได้ร้อยละ ๑๐ เมื่อสิ้นสุดแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๐ มาตรการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐโดยการดำเนินโครงการภายใต้ชื่อโครงการเปลี่ยนเส้นทางชีวิตเกษียณก่อนกำหนด ในปีงบประมาณ ๒๕๔๓, ๒๕๔๔, ๒๕๔๕ และ ๒๕๕๒ เป็นต้น ซึ่งการดำเนินการตามมาตรการปรับกำลังคนภาครัฐที่มีอย่างต่อเนื่องนั้นช่วยให้สามารถลดอัตรากำลังคนและงบประมาณค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรได้ในระดับหนึ่ง แต่ผลจากการใช้มาตรการดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อโครงสร้างอายุข้าราชการพลเรือนด้วยเช่นกัน เนื่องจากการบรรจุข้าราชการใหม่มีการเพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่ลดลงทำให้มีคนรุ่นใหม่เข้ามาในระบบราชการน้อย สัดส่วนของกำลังคนที่เป็นผู้สูงอายุจึงมีอยู่เป็นจำนวนมาก เมื่อเทียบกับจำนวนข้าราชการพลเรือนทั้งหมด ซึ่งส่งผลให้กำลังคนภาครัฐขาดช่วงไป ดังนั้นการเตรียมการเพื่อรับมือกับปัญหาท้าทายของการบริหารจัดการกำลังคนในภาครัฐราชการจึงเป็นประเด็นที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

กล่าวสำหรับกรมสรรพสามิตก็เป็นหนึ่งในส่วนราชการซึ่งกำลังเผชิญกับสถานการณ์ที่มีโครงสร้างอายุข้าราชการพลเรือนสามัญอยู่ในภาวะวิกฤต ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างอายุข้าราชการ และปัญหาสถานภาพกำลังคนของกรมสรรพสามิตได้พบสัญญาณชี้บ่งอย่างชัดเจนว่า ในช่วงระยะ ๑๐ ปีข้างหน้าจะมีข้าราชการที่เป็นกำลังสำคัญของกรมฯ ในระดับผู้บริหาร ผู้อำนวยการระดับสูง ผู้เชี่ยวชาญ และผู้อำนวยการส่วนจะเกษียณอายุเป็นจำนวนมาก จากวิกฤตโครงสร้างอายุดังกล่าวทำให้กรมฯ ได้เล็งเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการเตรียมการรองรับการสูญเสียกำลังคนภายใต้สถานการณ์ที่องค์กรกำลังเคลื่อนตัวเข้าสู่สังคมสูงวัย (Aging Society) ด้วยการศึกษาค้นคว้าถึงสภาพปัญหาเพื่อเตรียมรองรับการสูญเสียกำลังคนที่จะเกิดขึ้นพร้อมทั้งหาแนวทางและมาตรการต่างๆ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการและพัฒนากำลังคนให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจ ความจำเป็น สภาวะและบริบทของการบริหารราชการ เพิ่มและพัฒนาขีดความสามารถของกำลังคนในส่วนราชการ ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมที่มุ่งให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ การวิเคราะห์อัตรากำลังและการวางแผนกำลังคน พร้อมทั้งจัดทำแผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต ด้วยการกำหนดกลยุทธ์และมาตรการโดยอาศัยกลไกต่างๆ เป็นหัวจักรขับเคลื่อน เพื่อให้การดำเนินการในเรื่องดังกล่าวเกิดผลสัมฤทธิ์ ดังนี้

๑. ศึกษา วิเคราะห์ สถานการณ์กำลังคนของกรมสรรพสามิต

ด้วยจุดมุ่งหมายที่ต้องการทราบถึงปัญหาหรืออุปสรรคในการบริหารอัตรากำลัง ทั้งในอดีต ปัจจุบัน อนาคต และนำมาใช้เป็นข้อมูลในการบริหารอัตรากำลังให้เพียงพออย่างมีประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจและโครงสร้างอายุข้าราชการที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจากผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจุบันกรมสรรพสามิตมีอัตรากำลังทุกประเภท รวมทั้งสิ้น ๖,๔๗๐ อัตรา แบ่งเป็น ข้าราชการ จำนวน

๓,๕๕๙ อัตรา (คิดเป็นร้อยละ ๕๕.๐๒) พนักงานราชการ จำนวน ๕๙๖ อัตรา (คิดเป็นร้อยละ ๙.๒๑) ลูกจ้างประจำ จำนวน ๒๔๒ อัตรา (คิดเป็นร้อยละ ๓.๗๔) ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน ๒,๐๗๓ อัตรา (คิดเป็นร้อยละ ๓๒.๐๓) ปัจจุบันมีผู้ครองตำแหน่ง จำนวน ๓,๓๙๓ อัตรา คิดเป็นร้อยละ ๙๕.๓๔ ตำแหน่งว่าง จำนวน ๑๖๖ อัตรา คิดเป็นร้อยละ ๔.๖๖ โดยมีการกระจายตัวของข้าราชการในหน่วยงานต่างๆ พบว่า ตำแหน่ง นักวิชาการสรรพสามิต และ เจ้าพนักงานสรรพสามิต มีการกระจายตัวไปอยู่ในเกือบทุกหน่วยงานทั้ง ส่วนกลาง สำนักงานสรรพสามิตภาค สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ และสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สาขา ซึ่งเป็นสายงานหลักของกรมฯ ในขณะที่สำนักตรวจสอบ ป้องกันและปราบปรามมีความหลากหลายของสายงานมากที่สุด โดยการกระจายตัวของแต่ละสำนัก จะมีอัตรากำลังเฉลี่ยอยู่ระหว่าง ๔๐-๖๐ อัตรา ยกเว้นแต่ในกลุ่มตรวจสอบภายใน และกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ทั้งนี้ เมื่อทำการวิเคราะห์ลงไปถึงระดับตำแหน่งจะพบว่า กรมสรรพสามิตมีข้าราชการในตำแหน่งระดับสูง คือ ตำแหน่งประเภทบริหารระดับต้น ตำแหน่งประเภทอำนวยการ และประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ ในสัดส่วนที่ต่ำ ในขณะที่ภารกิจของกรมฯ มีความซับซ้อนและมีปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง อีกทั้งยังต้องมีการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ เป็นจำนวนมาก จึงอาจต้องพิจารณาถึงความจำเป็นในการกำหนดตำแหน่งระดับสูง เช่น ผู้เชี่ยวชาญ หรือ หน่วยงานระดับสำนัก ระดับกองเพิ่มขึ้น หากภารกิจในอนาคตมีความเปลี่ยนแปลงทั้งในเชิงปริมาณ และความยากของงาน ในส่วนของโครงสร้างการเปลี่ยนแปลงไปของอายุข้าราชการกรมสรรพสามิต ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการมีอายุเฉลี่ย คือ ๔๘ ปี โดยมีข้าราชการที่อายุน้อยกว่า ๒๔ ปี จำนวน ๘ คน (ร้อยละ ๐.๒๕) อายุระหว่าง ๒๕-๔๙ ปี จำนวน ๑,๕๙๓ คน (ร้อยละ ๕๐.๑๙) และอายุตั้งแต่ ๕๐ ปีขึ้นไป จำนวน ๑,๕๗๓ คน (ร้อยละ ๔๙.๕๖) ซึ่งในกลุ่มนี้จะมีข้าราชการที่มีอายุตั้งแต่ ๕๕ ปีขึ้นไป อยู่ถึง ๙๒๗ คน หรือคิดเป็นร้อยละ ๕๘.๙๓ ของข้าราชการที่มีอายุตั้งแต่ ๕๐ ปีขึ้นไป อันเป็นช่วงอายุที่มีจำนวนข้าราชการมากที่สุดอีกด้วย จะเห็นได้ว่ากรมสรรพสามิตมีแนวโน้มอายุของข้าราชการสูงมากขึ้นเรื่อยๆ โดยอายุเฉลี่ยปีงบประมาณ ๒๕๖๑ เท่ากับ ๔๘ ปี และในอีก ๑๐ ข้างหน้า (ปีงบประมาณ ๒๕๗๐) อายุข้าราชการเฉลี่ยจะเท่ากับ ๕๗ ปี ซึ่งถือว่าสูงมาก ดังนั้น แนวโน้มในอนาคต กรมสรรพสามิตจะเป็นกรมสูงอายุ เพราะจะมีข้าราชการประมาณร้อยละ ๖๑.๘๑ มีอายุอยู่ในช่วง ๕๕ ปีขึ้นไป ซึ่งหากพิจารณาอัตราการเกษียณอายุของข้าราชการทั้งหมด จำนวน ๑,๕๐๙ คน ในช่วง ๑๐ ปีข้างหน้า จะพบว่า ตำแหน่งประเภทบริหารและทรงคุณวุฒิจะเกษียณอายุราชการทั้งหมดในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ประเภทอำนวยการระดับสูง มีจำนวนข้าราชการเกษียณอายุมากที่สุด จำนวน ๑๙ คน เฉลี่ยประมาณ ๙ คน/ปี ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ ประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ มีจำนวนข้าราชการเกษียณอายุมากที่สุด จำนวน ๑๙ คน เฉลี่ยประมาณ ๑๐ คน/ปี ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ และ พ.ศ. ๒๕๖๕ ประเภทวิชาการระดับชำนาญการ มีจำนวนข้าราชการเกษียณอายุมากที่สุด จำนวน ๗๕ คน เฉลี่ยประมาณ ๖๔ คน/ปี ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ประเภททั่วไประดับอาวุโส มีจำนวนข้าราชการเกษียณอายุมากที่สุด จำนวน ๑๔ คน เฉลี่ยประมาณ ๘ คน/ปี ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ประเภททั่วไประดับชำนาญงาน มีจำนวนข้าราชการเกษียณอายุมากที่สุด จำนวน ๘๑ คน เฉลี่ยประมาณ ๕๗ คน/ปี จากผลสรุปการวิเคราะห์ข้างต้นจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า กรมฯ จะสูญเสียกำลังคนที่มีทักษะและความชำนาญสูงไปถึง ๔๒.๔๔ % ของจำนวนผู้ครองตำแหน่งอยู่ในปัจจุบัน นอกจากนั้นกรมฯ ยังจะต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารอัตรากำลังที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ข้อกำหนดของมาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐที่ระบุให้กรณีการจัดสรร

อัตราว่างจากผลการเกษียณอายุราชการโดยมีหลักเกณฑ์คือ ๑) ตำแหน่งประเภทบริหารและประเภทอำนวยการ ให้คืนส่วนราชการทันที ๑๐๐% ซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อกรอบอัตรากำลังของกรมฯ และ ๒) ตำแหน่งประเภทวิชาการและประเภททั่วไป ให้คืนส่วนราชการทันที ๒๐% ที่เหลือ ๘๐% แจกจ่ายตำแหน่งเห็นควรยุบเลิกแทนเพื่อให้ อ.ก.พ.กระทรวงจัดสรรคืนในภาพรวมของกระทรวง ซึ่งจะมีผลกระทบต่อกรอบอัตรากำลังที่จะเปลี่ยนแปลงไปตามอัตรการเกษียณอายุในแต่ละปี จึงส่งผลให้ในอีก ๑๐ ปีข้างหน้า กรมฯ จะได้รับคืนตำแหน่งทั้งหมด ๓๘๑ อัตรา แต่ตำแหน่งอีกส่วนหนึ่ง จำนวน ๑,๑๒๘ อัตรา จะต้องผ่าน อ.ก.พ.กระทรวง พิจารณาจัดสรรคืนในภาพรวมของกระทรวง ซึ่งหากมาตรการยังคงมีผลบังคับใช้ คาดว่าจะส่งผลให้กรอบอัตรากำลังทั้งหมดเมื่อสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ จะคงเหลือ ๒,๔๒๘ อัตรา ลดลงคิดเป็นร้อยละ ๓๑.๗๒ ของข้าราชการทั้งหมด จากภาพสถานการณ์ (Scenario) ของการพยากรณ์ปัญหาขาดแคลนข้าราชการของกรมฯ ที่อาจเข้าสู่ภาวะวิกฤติในอีก ๑๐ ปี ข้างหน้า ถ้าไม่มีมาตรการเชิงยุทธศาสตร์รองรับ เพราะนอกจากภาวการณ์ขาดแคลนกำลังคนจากการเข้าสู่วัยเกษียณอายุแล้ว ในช่วงการเปลี่ยนผ่านยังจะต้องประสบกับความยากลำบากในการสรรหากำลังคนทดแทนได้ทันและเพียงพอ การสูญเสียข้าราชการรุ่นกลาง (อายุ ๔๕-๕๕ ปี) ที่มีทักษะและความชำนาญสูงจากปัญหาการไม่ได้รับพิจารณาให้เลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้น จึงลาออกก่อนเกษียณอายุเนื่องจากการที่ไม่มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ทำให้ขาดขวัญและกำลังใจ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ ทักษะ ความชำนาญสูง เป็นบุคลากรหลักในการพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ โดยได้เริ่มทยอยลาออกให้เห็นได้อย่างเด่นชัดแล้วในปัจจุบัน

๒. การกำหนดแนวทางการบริหารจัดการและพัฒนาข้าราชการของกรมสรรพสามิต

ความท้าทายที่กรมสรรพสามิตต้องปฏิบัติภารกิจในบริบทของพลวัตการบริหาร จัดเก็บภาษีที่เปลี่ยนไป ภายใต้ความกดดันอันเกิดจากภาวะกำลังคนที่มีแนวโน้มลดลงอันสืบเนื่องจากนโยบายคุมกำเนิดข้าราชการ อีกทั้งยังได้รับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุที่เป็นภัยคุกคามภายใน ซึ่งจากวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ ประกอบข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมสรรพสามิต จึงได้กำหนดกลยุทธ์/มาตรการในการบริหารจัดการและพัฒนากำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของกรมสรรพสามิตที่จะนำไปใช้เป็นกลไกในการจัดทำแผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ โดยมีหัวใจสำคัญที่จะนำมาใช้สำหรับขับเคลื่อนกระบวนการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เป็นผู้มีคุณสมบัติพิเศษที่มีความรอบรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่กำลังเกิดขึ้นในโลกยุคดิจิทัล มีทักษะเพียบพร้อมทางด้านเทคโนโลยี (Disruptive Technologies) การสร้างนวัตกรรม การสื่อสาร การเรียนรู้ตลอดชีวิต และความสามารถที่จะทำงานข้ามภาคส่วนระหว่างหน่วยงานภายในหรือภายนอกทั้งภาครัฐและภาคเอกชน (Institutional Collaboration) ได้เป็นอย่างดี ซึ่งประกอบด้วย ๑) การวางแผนสร้างความสำเร็จ (Succession Plan) เพื่อใช้เป็นกลไกในการส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีศักยภาพ มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งที่ว่างลงหรือตำแหน่งใหม่ที่เกิดขึ้น โดยเน้นวางโครงสร้างไว้สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทดแทนด้านบริหาร และผู้ดำรงตำแหน่งด้านงานหลักเฉพาะทาง ๒) การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ได้แก่ แผนเส้นทางความก้าวหน้าในราชการของตำแหน่งประเภททั่วไป ประเภทวิชาการ ประเภทอำนวยการ และมาตรฐานตำแหน่งต่างๆ เพื่อแสดงให้เห็นข้าราชการมองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งของตนเอง และเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่ง ๓) การจัดการความรู้ (KM) เพื่อสร้างระบบการถ่ายทอดองค์ความรู้

จากบุคลากรรุ่นต่อรุ่น โดยได้ดำเนินการศึกษารวบรวมข้อมูลบุคคลที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญเรื่องต่างๆ ทั้งในอดีตและปัจจุบัน การออกแบบฐานความรู้ (Knowledge-bases) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลากรสามารถค้นหาและใช้ความรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ๔) การวางแผนกำลังคนเฉพาะกลุ่ม (Star Management) เพื่อให้กลุ่มคนดังกล่าวเป็นกำลังหลักที่จะนำพากรมฯ ไปสู่เป้าหมาย ด้วยการกำหนดคุณลักษณะของ “ต้นแบบดาวเด่น” (Star Blocks) จัดทำแผนและดำเนินการคัดเลือกบุคลากรปัจจุบันที่มีความเหมาะสม และวางแผนพัฒนาให้เป็นดาวเด่น พัฒนาระบบบริหารจัดการ การใช้ประโยชน์ และดูแลผลตอบแทนข้าราชการดาวเด่น เพื่อจูงใจให้บุคลากรกลุ่มนี้ปฏิบัติงานอยู่กับกรมฯ ให้ยาวนานที่สุด และ ๕) การพัฒนาบุคลากรสำหรับผู้ที่จะขึ้นมาดำรงตำแหน่งแทน โดยได้กำหนดแนวทางการพัฒนาความเชี่ยวชาญหรือฝีมือของบุคลากรผู้ที่จะขึ้นมาดำรงตำแหน่งแทนอย่างเป็นแบบแผนเฉพาะตามกรอบเส้นทางการพัฒนาบุคลากร ๔ ลักษณะ คือ การพัฒนาความรู้/ทักษะในการปฏิบัติงาน การพัฒนาศักยภาพและการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น การพัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการ และการพัฒนาเพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำ

๓. การจัดทำแผนปฏิบัติการระยะ ๓-๕ ปี เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการพลเรือนสามัญของกรมสรรพสามิต

ท่ามกลางภูมิทัศน์ใหม่ของการพัฒนาประเทศซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการทำงานที่มีประสิทธิภาพของข้าราชการทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังนั้น การบริหารจัดการและพัฒนากำลังคนภาครัฐจึงต้องมีความหลากหลายขึ้นอยู่กับบทบาทของหน่วยงานภาครัฐต่างๆ และอยู่บนพื้นฐานของยุทธศาสตร์ในการลดขนาดกำลังคนภาครัฐที่มุ่งเน้นในด้านการพัฒนากำลังคนในเชิงคุณภาพมากกว่าการเพิ่มการบรรจุข้าราชการในอัตราใหม่ ด้วยเหตุดังกล่าวในการจัดทำแผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต จึงได้ออกแบบกระบวนการดำเนินงานโดยการระดมความคิดเห็นและนำข้อมูลที่ได้จากการจัดทำ Focus Group มาประกอบการพิจารณาหาความสัมพันธ์เชิงเปรียบเทียบขององค์ประกอบ ๓ ปัจจัย อันได้แก่ จำนวนข้าราชการเกษียณอายุราชการ ระหว่างปีงบประมาณ ๒๕๖๐-๒๕๖๔ (จำแนกตามสายงาน) ดัชนีการสูญเสียกำลังคน (Manpower Turnover Index) และผลกระทบต่อการบริหารราชการ (ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์) ที่ประมวลได้จากการประเมินความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ: วิเคราะห์ตำแหน่งที่ได้รับผลกระทบ ซึ่งเป็นข้อมูลภาคตัดขวางมาทำการวิเคราะห์โดยวิธี Qualitative Forecasting ด้วยเทคนิค Jury of Executive Opinion ที่ใช้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นหลักในการประมาณการเหตุการณ์ในอนาคต จึงได้กำหนดตำแหน่งที่มีผลกระทบต่อการบริหารราชการเชิงกลยุทธ์ จำนวน ๑๒ ตำแหน่ง ได้แก่ นักบริหาร นักวิเคราะห์นโยบายและแผน (ทรงคุณวุฒิ) นักวิชาการสรรพสามิต (ทรงคุณวุฒิ) ผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน นักวิชาการสรรพสามิต นิติกร วิศวกร นักจัดการงานทั่วไป เจ้าพนักงานสรรพสามิต นายช่างเทคนิค และ เจ้าพนักงานธุรการ พร้อมกับระบุกลยุทธ์/มาตรการที่จะนำไปจัดทำแผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต รวม ๓๕ แผนงาน ซึ่งแผนงานดังกล่าวจะระบุแนวทางและกิจกรรมที่ต้องดำเนินการกรอบระยะเวลาในการดำเนินการ ผลผลิต/ตัวชี้วัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ จึงคาดหวังได้ว่ากลไกเหล่านี้จะสามารถสร้างความชัดเจนให้เกิดขึ้นในภาคการปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

ข้อเสนอแนะ

๑. ปัญหาหลักของกรมสรรพสามิตเกิดขึ้นมาจากโครงสร้างองค์กรและกำลังคนไม่สอดคล้องกันทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ดังนั้น จึงต้องออกแบบโครงสร้างการบริหารงานและบทบาทของกรมฯ ในอนาคตให้สอดคล้องกับนโยบายของประเทศและการกระจายภารกิจหน้าที่ไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความชัดเจน เน้นงานกำกับดูแลและตรวจสอบ ส่วนงาน Operation ควรถ่ายโอนภารกิจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรอิสระ และองค์กรเอกชน โดยพิจารณาจากลักษณะงาน ความสำคัญของงาน ความมีประสิทธิภาพและความชำนาญหรือความคล่องตัวในการปฏิบัติการกิจนั้นๆ ทั้งนี้ การถ่ายโอนภารกิจไปยังหน่วยงานที่เหมาะสมนั้นต้องมีการเตรียมความพร้อมก่อนดำเนินการจริง และต้องเสริมสร้างองค์ความรู้เพิ่มเติมให้กับบุคลากรของหน่วยงานที่จะรับการถ่ายโอนภารกิจ ซึ่งกลยุทธ์การถ่ายโอนงานนั้นนอกจากจะช่วยแก้ปัญหาเรื่องกำลังคนที่ไม่สอดคล้องกับภารกิจแล้วยังช่วยสร้างเครือข่ายการจัดเก็บภาษีให้ขยายตัวมากขึ้น

๒. บททดสอบในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมสรรพสามิตที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ จะปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) อย่างไรให้สามารถเชื่อมโยงกับประเด็นการเปลี่ยนแปลงของแนวโน้มแห่งโลกอนาคต (Key Challenges) อันได้แก่ ชีวิตการทำงานยุคดิจิทัล (Digital Work Life) ความตึงเครียดทางการเมือง (Political Tension) เศรษฐกิจย้อนแย้ง (Paradox Economy) แรงกดดันทางทรัพยากร (Resources Stress) และการเข้าสู่สังคมสูงวัย (Aging Urbanite) อีกทั้งยังจะต้องแทรกสลัปโดยการสอดสานสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี กรอบนโยบายประเทศไทย ๔.๐ รวมถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” นอกจากนี้ยังต้องมีโมเดลพื้นฐานในการยกระดับความสามารถของบุคลากร (Enhancing Person Capability Framework) ที่เหมาะสม เพื่อรองรับกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านขีดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาบุคลากรภาครัฐในอนาคต (Competency of Civil Servant for the Future) ซึ่งได้แก่ ความสามารถในการคิดเชิงระบบโลก (Global Systems Thinking) ความสามารถทางสังคมยุคดิจิทัล (Social Digital Intelligence) ความสามารถในการบริการจัดการข้อมูล (Data Analyzing) ความสามารถในการตอบสนองต่อภาวะความไม่แน่นอน (Readiness) ความสามารถในการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ (Learning Designer) ความสามารถในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improving) ความสามารถในการประสานความร่วมมือท่ามกลางความหลากหลาย (Diversity Collaborating) ความสามารถในการตัดสินใจ (Decision Making) ความสามารถในการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (Managing Value) และ ความสามารถในการสื่อสาร (Communication Skill) กอปรกับที่ผ่านมากำลังคนของกรมสรรพสามิตนั้นมิได้มีการขยายตัวอย่างมีเสถียรภาพ หากแต่กลับมีทิศทางการขยายตัวที่ฝกผันกับปริมาณและคุณภาพงานที่มีมากขึ้น จึงส่งผลให้การทำงานเริ่มด้อยประสิทธิภาพเพราะขาดแคลนกำลังคนในจำนวนที่เหมาะสม มากไปกว่านั้นหากพิจารณาอย่างละเอียดลึกลงไปจะพบว่า บางหน่วยงานอาจมีบุคลากรมากเกินไปจนความจำเป็น ในขณะที่บางหน่วยงานซึ่งปฏิบัติการกิจที่มีความจำเป็นกลับมีบุคลากรที่พร้อมขับเคลื่อนภารกิจไม่เพียงพอ ทั้งหมดนี้ส่งผลให้ความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติราชการลดน้อยลง โดยปัญหาดังกล่าวนั้นเกิดมาจากหลายสาเหตุหลายประการ อาทิ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการบริหารจัดการภาครัฐอย่างรวดเร็ว ขาดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ด้านกำลังคนอย่างครอบคลุม รัศม และมิวิสัยทัศน์ทำให้มีการจัดสรรกรอบอัตรากำลังในลักษณะเท่ากันหรือเหมือนกันในทุกพื้นที่ จนไม่สามารถเกลี้ยกำลังคนไปตามหน่วยงานต่างๆ

ได้ตามความจำเป็นกับภารกิจที่เปลี่ยนไป รวมถึงบุคลากรรุ่นใหม่ที่จะเข้ามาสู่ระบบมีจำนวนไม่มากพอที่สามารถทดแทนการสูญเสียบุคลากรรุ่นก่อนได้อย่างลงตัว เป็นต้น ทั้งหมดนี้ส่งผลให้การจัดการด้านกำลังคนไม่สามารถสนองตอบเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างทิศทางการบริหารงานของหน่วยงานกับกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ของกรมฯ ได้อย่างสัมบูรณ์ (Absolute Criteria) ฉะนั้น เพื่อให้บังเกิดกระบวนการอันพึงประสงค์ที่จะตอบโจทย์ความท้าทายดังกล่าว จึงขอเสนอชุดความคิด (Mindset) สำหรับการขับเคลื่อน เพื่อให้กรมสรรพสามิตมีทรัพยากรบุคคลหรือแรงงานคุณภาพเชิงพหุทักษะ (Multi Skill) เพื่อรองรับกับความต้องการของภาครัฐในปัจจุบันและสำหรับอนาคตที่ประสงค์จะสร้างสรรค์กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถชุดใหม่ (New set of competencies) ที่สามารถรองรับยุทธศาสตร์ชาติ มีทักษะแห่งอนาคต (21st Century Skills) และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในยุคการปฏิรูปประเทศด้วยดิจิทัล (Digital Transformation) ดังนี้

๒.๑ กรมสรรพสามิตควรกำหนดให้มีการวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนด้วยการวิเคราะห์เชิงลึกทั้งในด้านปริมาณถึงจำนวนผู้ที่จะเกษียณอายุในอนาคต และด้านคุณภาพในประเด็นที่เกี่ยวกับความต้องการกำลังคนที่มีคุณสมบัติต่างๆ เพื่อมารองรับพันธกิจที่เปลี่ยนไป โดยกำหนดกรอบการวิเคราะห์ให้เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๗๙) ขณะเดียวกันก็ต้องวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงเปรียบเทียบกับจำนวน/คุณลักษณะบุคลากร และสายงานที่ต้องการนำเข้ามาทดแทนการเกษียณอายุ ซึ่งการวางแผนลักษณะนี้จะทำให้คาดการณ์ได้ว่าอนาคตจะมีกำลังคนลักษณะหรือคุณสมบัติใดบ้างที่จะเกษียณอายุ และสรรหาคู่มือใหม่ได้เหมาะสมกับเวลาและหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างไร อีกทั้งยังสามารถแก้ปัญหาการสืบทอดงานดังที่เกิดขึ้นในปัจจุบันอีกด้วย

๒.๒ มีการวางแผนกำลังคนที่ชัดเจน และกำหนดกรอบการพัฒนากำลังคนที่เหมาะสมตามตำแหน่งและสายอาชีพ ซึ่งนับเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีมองถึงความต้องการกำลังคนที่จะนำมาใช้งานได้ในอนาคต เพื่อให้กรมฯ ได้เตรียมวางแผนในการสรรหา/การสร้างบุคลากร (Build, Borrow or Buy: 3B) สำหรับการพัฒนางานองค์กรตามนโยบายของรัฐบาลและความต้องการกำลังคนตามยุทธศาสตร์ชาติ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการทบทวนการวางแผนอัตรากำลัง และวิเคราะห์หาความต้องการกำลังคนเพื่อประโยชน์ในการวางแผนกำลังคนและอัตรากำลังได้อย่างมีวิสัยทัศน์ ครอบคลุม และรัดกุม อันจะทำให้การจัดการกำลังคนประหยัดไม่เป็นภาระทางด้านงบประมาณ และเพียงพอต่อความต้องการและส่งผลให้การส่งมอบบริการสาธารณะแก่ประชาชนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในที่สุด ทั้งนี้ ในทางปฏิบัติที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่า พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ มาตรา ๔๗^๖ และ ๔๘^๗ ได้กระจายอำนาจให้ส่วนราชการสามารถจัดทำแผนกรอบอัตรากำลังเสนอ อ.ก.พ. กระทรวง เพื่อนำไปสู่การกำหนดจำนวนประเภท และระดับตำแหน่งที่พึงประสงค์ขึ้นได้ขอเพียงให้เป็นไปตามแนวทางที่ ก.พ. กำหนด โดยได้จำแนกประเภทของบุคลากรเป็นไปตามลักษณะของงานที่เป็นภารกิจหลักหรืองานวิชาการให้เป็นการ

^๖ มาตรา ๔๗ ให้ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญจะมีในส่วนราชการใด จำนวนเท่าใด และเป็นตำแหน่งประเภทใด สายงานใด ระดับใด ให้เป็นไปตามที่ อ.ก.พ. กระทรวงกำหนด โดยต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผลความไม่ซ้ำซ้อนและประหยัดเป็นหลัก ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด และต้องเป็นไปตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งตามมาตรา ๔๘”

^๗ มาตรา ๔๘ ให้ ก.พ. จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง โดยจำแนกตำแหน่งเป็นประเภทและสายงานตามลักษณะงาน และจัดตำแหน่งในประเภทเดียวกันและสายงานเดียวกันที่คุณภาพของงานเท่ากันโดยประมาณเป็นระดับเดียวกัน ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงถึงลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งให้ระบุชื่อตำแหน่งในสายงาน หน้าที่ความรับผิดชอบหลักและคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งไว้ด้วย

จ้างข้าราชการ พนักงานราชการให้ปฏิบัติงานในภารกิจรองและภารกิจสนับสนุน เป็นงานที่มีกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดแน่นอนตามความจำเป็นของภารกิจ มีการจ้างงานในระบบสัญญาจ้างและต่อสัญญาจ้างได้ ให้มีลูกจ้างชั่วคราวทำหน้าที่เสริมพนักงานราชการ โดยให้ปฏิบัติงานเสริมในภารกิจรอง ภารกิจสนับสนุน งานที่มีกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานเริ่มต้นและสิ้นสุดที่แน่นอนตามโครงการหรือภารกิจในระยะสั้น และลูกจ้างประจำให้ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ทักษะและประสบการณ์ เมื่อปรับใช้ระบบพนักงานราชการหรือการจ้างเหมาบริการแทนจะไม่มีกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่และไม่มีการบรรจุบุคคลในตำแหน่งนั้น ซึ่งการกำหนดกฎเกณฑ์ในลักษณะเช่นนี้กลับมิได้มีการระบุให้เห็นถึงอัตราส่วนระหว่างจำนวนข้าราชการ : พนักงานราชการ : ลูกจ้างประจำ : ลูกจ้างชั่วคราว จึงได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ได้บุคลากรที่มีสมรรถนะด้อยลงมาจากข้าราชการและมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม ซึ่งจากการศึกษาของคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน สภาขับเคลื่อน การปฏิรูปประเทศ⁸ พบว่า คุณภาพของกำลังคนในภาครัฐที่มาจากพนักงานและลูกจ้างที่มีผลการประเมินสมรรถนะต่ำกว่ามาตรฐานขึ้นต่ำตามที่กำหนดของสำนักงาน ก.พ. และจะต้องใช้เวลาในการพัฒนาให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด และเมื่อได้รับการพัฒนาแล้วมีโอกาสที่จะย้ายงานหรือลาออกจากงานไปสู่งานที่มีความมั่นคงมากกว่า ดังนั้น เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการกำหนดอัตราส่วนระหว่างข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างประจำให้เป็นไปตามความจำเป็นของกรมสรรพสามิต จึงขอเสนอให้มีหลักเกณฑ์การกำหนดอัตราส่วนระหว่างจำนวนข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างประจำ ให้อัตราส่วนที่เหมาะสมกับภารกิจของงานการทำงานให้ได้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับภารกิจและยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ดังนี้

ภารกิจ

แนวทางการกำหนดประเภทของบุคลากรภาครัฐ

- ๑) ภารกิจหลัก - กำหนดให้เป็นข้าราชการระหว่างร้อยละ ๗๕-๑๐๐ที่เหลือเป็นบุคลากรภาครัฐประเภทอื่นๆ
- ๒) ภารกิจรองหรือสนับสนุน - ข้าราชการประมาณร้อยละ ๕๐ ที่เหลือเป็นบุคลากรภาครัฐประเภทอื่นๆ ทั้งนี้ควรทบทวนปรับตำแหน่งข้าราชการในกลุ่มงานสนับสนุนที่ว่างไปใช้การจ้างพนักงานราชการหรือการจ้างเหมาบริการแทนตามแต่จะเห็นเหมาะสมตามภารกิจ

๒.๓ มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาแต่งตั้ง/โยกย้าย/ปรับเลื่อนระดับข้าราชการของหน่วยงานต่างๆ โดยให้ผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจหน้าที่ (Empowerment) พิจารณาผู้มีความเหมาะสม โดยคำนึงถึงควมมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการเชื่อมโยงภารกิจของหน่วยงานกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตลอดจนแนวทางการปฏิรูปประเทศตามรัฐธรรมนูญ และนโยบายของรัฐบาล โดยผู้บังคับบัญชาพิจารณาการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นตามหลักอาวุโสด้วย ทั้งนี้ ให้พิจารณาจัดแบ่งข้าราชการทั้งหมดออกเป็น ๓ กลุ่ม และกำหนดสัดส่วนของผู้ที่จะได้รับการแต่งตั้งของแต่ละกลุ่มให้ชัดเจนเหมาะสม คือ ๑) กลุ่มผู้อาวุโสมาก ๒) กลุ่มผู้อาวุโสที่สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้ดี ๓) กลุ่มผู้อาวุโสวัยน้อย แต่มีความรู้ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานได้อย่างสัมฤทธิ์ผลโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์

⁸ สำนักงานเลขาธิการสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ. รายงานของคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ เรื่อง “การวางแผนกำลังคนภาครัฐเชิงยุทธศาสตร์”, ๒๕๕๙.

๒.๔ พัฒนาระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System) ให้เป็นแบบองค์รวม มีความทันสมัย สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศและแผนยุทธศาสตร์ชาติ รวมถึงง่ายแก่การทำความเข้าใจและสามารถนำมาใช้งานได้อย่างจริงจังมิใช่เป็นเพียงการประเมินผลในลักษณะพิธีกรรมเท่านั้น อีกทั้งต้องดำเนินการพัฒนาต่อยอดให้ระบบสามารถระบุและค้นหาได้ว่าใครเป็นคนเก่งในองค์กร (Successor Inventory) ที่สามารถทำงานในเรื่องใดๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพสูง เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นได้รับการดูแลให้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ประการสำคัญระบบการประเมินจะต้องผูกโยงกับระบบการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะให้สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ระบบสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) แผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) และระบบผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ได้อย่างสมดุล เพื่อเป็นการวางระบบเตรียมความพร้อมสำหรับใช้ทดแทนบุคลากรที่สูญเสียไปในอนาคต ซึ่งสอดคล้องนโยบายประเทศไทย ๔.๐ ที่จะสร้างบุคลากรภาครัฐที่พึงประสงค์เพื่อรับกับศตวรรษที่ ๒๑

๒.๕ เงาสะท้อนของกลไกในการขับเคลื่อนนโยบายการปฏิรูประบบราชการที่มุ่งเน้นการปรับลดขนาดระบบราชการให้เล็กลง โดยไม่คำนึงถึงการวางแผนและจัดวางกำลังคนของภาครัฐในภาพรวมด้วยการวิเคราะห์ส่วนต่างระหว่างอุปทานและอุปสงค์ เพื่อชี้ให้เห็นทักษะของกำลังคนในส่วนที่ขาดและจำนวนของกำลังคนในส่วนที่เกินความจำเป็นที่เชื่อมโยงกับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างอายุของกำลังคนในอนาคต ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิรูประบบราชการที่ผ่านมาได้ส่งผลให้ปัจจุบันกรมสรรพสามิตมีอัตรากำลังทุกประเภท รวมทั้งสิ้น ๖,๔๗๙ อัตรา แบ่งเป็น ข้าราชการ จำนวน ๓,๕๕๖ อัตรา (คิดเป็นร้อยละ ๕๔.๘๙) พนักงานราชการ จำนวน ๕๙๖ อัตรา (คิดเป็นร้อยละ ๙.๒๐) ลูกจ้างประจำ จำนวน ๒๒๐ อัตรา (คิดเป็นร้อยละ ๓.๓๙) ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน ๒,๑๐๗ อัตรา (คิดเป็นร้อยละ ๓๒.๕๒) โดยในรอบหลายปีที่ผ่านมาจำนวนข้าราชการมีแนวโน้มลดลงเป็นลำดับ แต่ที่เพิ่มขึ้นกลับเป็นลูกจ้างชั่วคราวซึ่งเพิ่มจาก ๑,๗๒๑ อัตรา (คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๕๑) ในปีงบประมาณ ๒๕๕๔ เป็น ๒,๑๐๗ อัตรา (คิดเป็นร้อยละ ๓๒.๕๒) ในปีงบประมาณ ๒๕๖๑ ดังรายละเอียดปรากฏในตารางที่ ๕ - ๑

ตารางที่ ๕ - ๑ แสดงกรอบอัตรากำลังประเภทลูกจ้างชั่วคราว ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔-๒๕๖๑
(ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑)

ปีงบประมาณ	จำนวน (อัตรา)	สัดส่วน (ร้อยละ)
๒๕๖๑	๒,๑๐๗	๓๒.๕๒
๒๕๖๐	๑,๙๖๒	๓๑.๙๑
๒๕๕๙	๒,๐๑๓	๓๑.๓๔
๒๕๕๘	๑,๙๙๘	๓๑.๐๑
๒๕๕๗	๒,๐๐๒	๓๐.๘๙
๒๕๕๖	๒,๐๓๔	๓๑.๐๕
๒๕๕๕	๑,๗๒๑	๒๗.๕๑
๒๕๕๔	๑,๗๒๑	๒๗.๕๑

ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

ทั้งนี้ หากพิจารณาเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน แนวโน้ม และปัญหาการบริหารลูกจ้างชั่วคราวของกรมสรรพสามิต จะเห็นได้ว่า ลูกจ้างชั่วคราวมีอัตราการเข้า-ออกงาน (Turnover Rate) ค่อนข้างสูง ส่งผลให้การทำงานไม่ราบรื่น และต้องเสียเวลาสอนงาน/ฝึกอบรมพนักงานใหม่เรื่อยๆ เพราะกว่าคนใหม่ที่รับเข้ามาทำงาน จะปฏิบัติงานได้ดีเท่ากับคนเดิมก็ต้องใช้เวลาในการศึกษาเรียนรู้เป็นเวลาพอสมควร เกิดปัญหาสมองไหล (Brain Drain) อันเนื่องมาจากลูกจ้างชั่วคราวที่มีทักษะความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์เฉพาะด้าน ได้ลาออกไปร่วมปฏิบัติงานกับองค์กรอื่น ซึ่งหากเป็นตำแหน่งที่เป็นทักษะด้านเทคนิค ซึ่งต้องใช้ทักษะเฉพาะตัว อาศัยการสั่งสมประสบการณ์ ยิ่งทำให้สามารถทดแทนได้ยาก ดังนั้น การสูญเสียลูกจ้างชั่วคราวที่ได้กล่าวไปข้างต้น จึงเป็นเรื่องที่จะต้องตระหนักถึงการทดแทนกำลังคนในส่วนนี้ในอนาคต อีกทั้งจากการศึกษาพบว่า สาเหตุหลักที่ทำให้ลูกจ้างชั่วคราวลาออกเกิดจากปัญหาด้านขวัญกำลังใจ เนื่องจากการจ้างในลักษณะลูกจ้างชั่วคราว เป็นระบบการจ้างงานที่ไม่เป็นการจ้างงานระยะยาวจนเกษียณ ทำให้ลูกจ้างชั่วคราวมีความรู้สึกว่าคุณยังไม่มีหลักประกันความมั่นคงให้กับชีวิตและไม่รู้ว่าจะถูกเลิกจ้างเมื่อไหร่ รวมถึงมีสวัสดิการที่แตกต่างกับข้าราชการมาก เช่น สิทธิรักษาพยาบาล ความก้าวหน้าในอาชีพ ผิดกับข้าราชการที่มีสิทธิเติบโตต่อเนื่องตามลำดับขั้น ซึ่งเมื่อได้งานที่มั่นคงกว่าหรืองานที่ให้ค่าตอบแทนมากกว่าก็จะลาออกจากลูกจ้างชั่วคราว โดยหน่วยงานไม่สามารถรักษาหรือดึงดูดให้อยู่กับหน่วยงานต่อไปได้ นอกจากนี้จากการศึกษายังพบอีกว่า ลูกจ้างชั่วคราวมีความมุ่งหวังว่าจะได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการ เพราะจะทำให้มีสิทธิสวัสดิการมากขึ้นกว่าเดิม สามารถเบิกค่ารักษาพยาบาลตัวเองและครอบครัว ที่สำคัญมั่นคงมากกว่าการเป็นลูกจ้างชั่วคราว แต่อย่างไรก็ดี เนื่องจากลูกจ้างชั่วคราวหลายคนอายุมากและมีภาระทางครอบครัว อีกทั้งได้ทำหน้าที่รับใช้ราชการมานาน ซึ่งการที่จะให้คนกลุ่มนี้ไปสอบแข่งขันเพื่อคัดเลือกเข้ารับราชการกับบุคคลทั่วไปในทางปฏิบัติจึงเป็นไปได้ยาก ดังนั้น จึงได้เรียกร้องให้กรมสรรพสามิตเปลี่ยนสถานภาพลูกจ้างชั่วคราวด้วยการบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในตำแหน่งสายงานหลัก โดยวิธีการคัดเลือกกรณีพิเศษไม่ต้องสอบแข่งขันสำหรับลูกจ้างชั่วคราวที่ปฏิบัติหน้าที่ในกรมสรรพสามิต คล้ายกับในคราวที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ ๕ ตุลาคม ๒๕๔๗ ให้การช่วยเหลือลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว⁹ ในระบบราชการ โดยออกมาตรการช่วยเหลือลูกจ้างชั่วคราวประเภทที่ ๑ ที่ปฏิบัติงานต่อเนื่อง และทำงานในลักษณะประจำซ้ำตัวบุคคลมาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า ๕ ปีติดต่อกัน ให้ผู้บังคับบัญชาเจ้าสังกัดบรรจุแต่งตั้งเป็นพนักงานราชการ (สถานะเหมือนลูกจ้างประจำ แต่มีค่าตอบแทนสูงกว่าเดิมประมาณร้อยละ ๒๐ และมีกำหนดเวลาตามสัญญาจ้างไม่เกินคราวละ ๕ ปี) โดยมีระยะเวลาทดลองการปฏิบัติงานพนักงานราชการ ๑ ปี หรือเลิกเช่นเดียวกับกรณีที่คณะกรรมการกลางข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด/คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล/คณะกรรมการกลางพนักงาน

⁹ ลูกจ้างชั่วคราว หมายถึง ผู้ที่ส่วนราชการจ้างให้ทำงานบางอย่างซึ่งโดยปกติแล้วไม่ถือเป็นการปฏิบัติราชการโดยตรง แต่สนับสนุนให้การปฏิบัติราชการเป็นไปได้โดยเรียบร้อย ประหยัด และมีกำหนดเวลาสิ้นสุดภารกิจ การจ้างลูกจ้างชั่วคราวอาจเป็นรายชั่วโมง รายวัน รายเดือนหรือรายปีแต่จ้างได้คราวละไม่เกินหนึ่งปี ลูกจ้างชั่วคราวไม่สามารถขึ้นเงินเดือนได้ ไม่มีบำเหน็จบำนาญ ไม่มีสวัสดิการอย่างข้าราชการ ได้รับสิทธิเฉพาะเรื่องการลาและประกันสังคม ลูกจ้างชั่วคราวในระบบราชการ แบ่งออกเป็น ๓ ประเภท คือ

- ๑) ประเภทที่ ๑ ลูกจ้างชั่วคราวที่จ้างจากงบประมาณหมวดค่าตอบแทนบุคลากร เช่น ขับรถ พิมพ์ดีด
- ๒) ประเภทที่ ๒ ลูกจ้างชั่วคราวที่จ้างจากงบประมาณโครงการเฉพาะกิจของส่วนราชการ เช่น ปลุกป่า
- ๓) ประเภทที่ ๓ ลูกจ้างชั่วคราวที่จ้างจากเงินนอกงบประมาณ เช่น ลูกจ้างในมหาวิทยาลัย ลูกจ้างของโรงพยาบาล

ส่วนตำบล ได้ออกประกาศคณะกรรมการกลางข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด เรื่อง มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับการคัดเลือกกรณีมีเหตุพิเศษที่ไม่ต้องสอบแข่งขันสำหรับพนักงานจ้างที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการครู องค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. ๒๕๕๘/ประกาศคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล เรื่อง มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับการคัดเลือกกรณีมีเหตุพิเศษที่ไม่ต้องสอบแข่งขันสำหรับพนักงานจ้างที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเป็นพนักงานครูเทศบาล พ.ศ. ๒๕๕๘/ประกาศคณะกรรมการกลางพนักงานส่วนตำบล เรื่อง มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับการคัดเลือกกรณีมีเหตุพิเศษที่ไม่ต้องสอบแข่งขันสำหรับพนักงานจ้างที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเป็นพนักงานครูองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. ๒๕๕๘ เพื่อดำเนินการบรรจุและแต่งตั้งพนักงานจ้างขององค์การบริหารส่วนจังหวัด/เทศบาล/องค์การบริหารส่วนตำบล ตำแหน่งผู้ช่วยครู ซึ่งจัดจ้างโดยงบประมาณเงินอุดหนุนจากรัฐและหรือจากเงินรายได้ของเทศบาลหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นติดต่อกันมาแล้วไม่น้อยกว่า ๓ ปี เป็นข้าราชการครูองค์การบริหารส่วนจังหวัด/พนักงานครูเทศบาล/พนักงานครูองค์การบริหารส่วนตำบล โดยวิธีการคัดเลือกกรณีมีเหตุพิเศษที่ไม่ต้องสอบแข่งขัน ซึ่งหากกรมฯ จะดำเนินการตามแนวทางที่ลูกจ้างชั่วคราวร้องขออาจเข้าข่ายเป็นการเลือกปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อบุคคล ด้วยเหตุสถานะของบุคคลตามมาตรา ๒๗ วรรคสาม แห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ ที่บัญญัติให้บุคคลย่อมเสมอกันในกฎหมาย มีสิทธิและเสรีภาพและได้รับความคุ้มครอง ตามกฎหมายเท่าเทียมกัน การเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมต่อบุคคลไม่ว่าด้วยเหตุความแตกต่างในเรื่องสถานะของบุคคลจะกระทำมิได้ ประกอบกับมาตรา ๔๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ กำหนดให้การจัดระเบียบข้าราชการพลเรือนสามัญตามพระราชบัญญัตินี้ ให้คำนึงถึงระบบคุณธรรม (๑) การรับบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต้องคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของบุคคล ความเสมอภาค ความเป็นธรรม และประโยชน์ของทางราชการ นอกจากนี้ยังจะต้องประสบกับปัญหาถ้ามีการยกระดับลูกจ้างชั่วคราวขึ้นเป็นข้าราชการ เนื่องจากการดำเนินการยกระดับดังกล่าวจะกระทบต่ออัตรากำลังทั้งในส่วนของพนักงานราชการ และลูกจ้างประจำที่ต้องการบรรจุเป็นข้าราชการเช่นกัน รวมถึงกระทบต่อภาระค่าใช้จ่ายของรัฐบาลที่จะเพิ่มขึ้น แต่กระนั้นก็ตาม กรมสรรพสามิตก็ควรจะมีมาตรการบริหารจัดการที่เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้การบริหารกำลังคนประเภทลูกจ้างชั่วคราวที่จะนำมาทดแทนอัตรารว่างจากผลเกษียณอายุของข้าราชการ ซึ่งต้องคำนึงถึงความจำเป็นตามภารกิจของกรมสรรพสามิต ความมีประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่าในการบริหารกำลังคนภาครัฐ ดังนี้

๑) มีการกำหนดอัตราร้อยละส่วนกำลังคนระหว่างข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างให้สอดคล้องตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในมาตรการของ คปร. เพื่อจะเห็นแนวโน้มการหากำลังคนประเภทลูกจ้างชั่วคราวมาทดแทนข้าราชการในการปฏิบัติหน้าที่ที่เป็นภารกิจหลัก ซึ่งจะมีผลต่อการจ้างงานที่ได้บุคลากรที่มีสมรรถนะด้อยลงมาจากข้าราชการ อันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและการเตรียมการสำหรับการสรรหากำลังชั่วคราวในเชิงปริมาณทั้งในส่วนของจำนวนและประเภทบุคลากรให้ผูกโยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานในระยะยาว มิให้มีการขาดบุคลากรในการทดแทนบุคลากรในตำแหน่งที่คาดว่าจะลาออกจากราชการ

๒) ทบทวนชุดของสมรรถนะที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างชั่วคราวให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการการเปลี่ยนแปลงตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาประเทศ

ฉบับที่ ๑๒ และเป้าหมายของนโยบายประเทศ ๔.๐ ของรัฐบาล รวมถึงเกณฑ์การให้คะแนนประเมินที่สามารถทำความเข้าใจได้ทั่วไป และเป็นที่ยอมรับกันในการคำนวณผลข้อมูลทางสถิติที่สามารถนำผลประเมิน (Monitoring and Performance Evaluation) ได้อย่างเป็นกลางมาใช้ประโยชน์ในการให้คุณให้โทษ สำหรับการต่อสัญญาจ้างในปีถัดไป และใช้ประกอบการพัฒนาบุคลากรในส่วนที่ต้องได้รับการพัฒนาอีกด้วย

๓) ข้อค้นพบจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) สรุปได้ว่า คุณภาพกำลังคนประเภท ลูกจ้างชั่วคราวของกรมสรรพสามิต โดยเฉลี่ยจะมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน (ศึกษาเปรียบกับ สมรรถนะของข้าราชการ) ต่ำกว่ามาตรฐานสมรรถนะขั้นต่ำตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ซึ่งจะต้องใช้เวลาพอสมควรในการพัฒนาให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด และเมื่อได้รับการพัฒนาแล้วมีโอกาสที่จะย้ายงานหรือลาออกจากงานไปสู่งานที่มีความมั่นคงมากกว่า แต่อย่างไรก็ดี กรมสรรพสามิตก็จำเป็นต้องมีแนวทางและวิธีการการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ เพื่อยกศักยภาพในการทำงาน รวมถึงเป็นการเสริมสร้างความมั่นคงและเพิ่มโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานให้กับบุคลากรกลุ่มนี้เมื่อโอกาสมาถึง ดังนี้

๓.๑) กำหนดแผนการพัฒนาสมรรถนะที่ยังด้อยให้กับลูกจ้างชั่วคราวในทุกส่วนงาน เพื่อให้ได้รับการพัฒนาและเสริมสร้างทักษะ สมรรถนะ และฝึกอบรมให้ความรู้ที่จำเป็นและสำคัญต่อการปฏิบัติงานได้ภารกิจได้ตามมาตรฐานที่ยอมรับได้ ทั้งในส่วนของความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และความรู้เรื่องกฎหมายและระเบียบราชการ รวมถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน เช่น การส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ทักษะด้านดิจิทัล ทักษะด้านการคำนวณและการจัดการข้อมูล ทักษะด้านภาษาอังกฤษที่มีความจำเป็นมากขึ้นในงานด้านการจัดเก็บภาษีและงานตรวจสอบ ป้องกัน และปราบปราม รวมทั้งทักษะและความรู้ความสามารถชุดใหม่ เช่น ความสามารถในการคิดเชิงระบบโลก ความสามารถทางสังคม ความสามารถในการตอบสนองต่อภาวะความไม่แน่นอน ความสามารถในการประสานความร่วมมือท่ามกลางความหลากหลาย เป็นต้น เพื่อให้ลูกจ้างชั่วคราวมีความสามารถที่จะปรับตัวและเตรียมรองรับกับโจทย์ความท้าทายของยุทธศาสตร์ชาติ อีกทั้ง ยังเป็นการสร้างโอกาสความก้าวหน้าและความได้เปรียบในการทำงานให้กับลูกจ้างชั่วคราว เมื่อกรมสรรพสามิตมีการเปิดรับสมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการ

๓.๒) การยกระดับคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น ด้วยการส่งเสริมการพัฒนาทักษะด้านอาชีพ โดยการสนับสนุนให้มีการจัดฝึกอบรมอาชีพระยะสั้น อาทิ หลักสูตรสอนทำอาหาร เบเกอรี่ งานช่างงานฝีมือ เป็นต้น เพื่อให้ลูกจ้างชั่วคราวเกิดการเรียนรู้ มีทักษะในการประกอบอาชีพ สร้างโอกาสและทางเลือกในการประกอบอาชีพ สามารถใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ และที่สำคัญเป็นการส่งเสริมการเพิ่มรายได้ให้กับลูกจ้างชั่วคราวหากนำความรู้ที่ได้ไปประกอบอาชีพเสริม

๓. พัฒนาแนวทางในการสรรหาคนรุ่นใหม่ให้เข้ามาทำงานกับกรมสรรพสามิต ซึ่งอาจได้มาจากบรรจุข้าราชการใหม่ การรับโอนข้าราชการจากหน่วยงานอื่น หรือการขอรับการจัดสรรนักเรียนทุนรัฐบาล ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งที่จะได้คนเก่งและผู้มีอายุน้อยมาเข้ารับราชการ พร้อมกับพัฒนาระบบการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการรุ่นใหม่และข้าราชการรุ่นเก่าให้มีสัดส่วนที่เหมาะสม เพื่อความมีชีวิตชีวา (Vitalization) ในการทำงาน เนื่องจากข้าราชการรุ่นใหม่จะมีความรู้และแนวคิดใหม่ๆ มีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยี ตลอดจนมีความคล่องตัว กระฉับกระเฉงในการทำงาน เมื่อผสมผสานกับข้าราชการรุ่นเก่าที่มีประสบการณ์ในการทำงานจะส่งผลให้การทำงานของกรมสรรพสามิตในภาพรวมมี

ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ความสมดุลจะเกิดขึ้นได้จะต้องมีองค์ประกอบสนับสนุน คือ ๑) มีคนเข้า/คนออก ๒) มีระบบจำแนก Performers กับ Low performers ๓) มีกลไกในการหาที่อยู่ใหม่ให้ Low Performers เพื่อให้องค์กรสามารถรับคนใหม่เข้ามาแทนที่ Low Performers ได้ ๔) มีระบบการเรียนรู้และพัฒนาที่สัมพันธ์กับ Performance Competency ซึ่งส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อการบรรลุเป้าหมาย ๕) มีการสร้างสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ดีในการทำงานจะทำให้เกิด Work-life Balance ซึ่งส่งผลดีต่อคุณภาพงาน ๖) มีระบบการให้รางวัลและผลตอบแทน และ ๗) การมอบโอกาสในการทำงานที่ท้าทายความสามารถเพื่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ (Skill) และความสามารถอย่างต่อเนื่อง

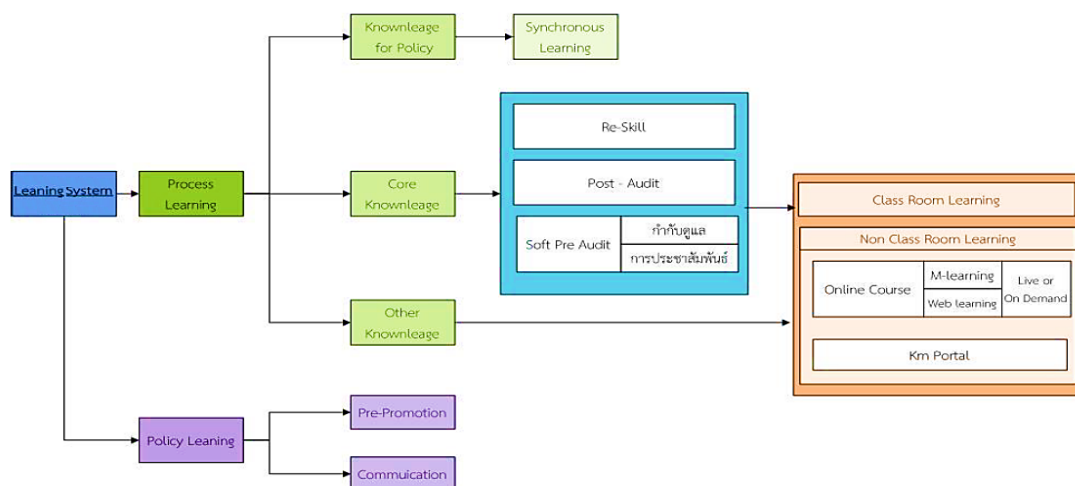
๔. สร้างสภาพแวดล้อม (Ecosystem) เพื่อสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการถ่ายทอดองค์ความรู้ และประสบการณ์ในการทำงานจากข้าราชการรุ่นเก่าสู่ข้าราชการรุ่นใหม่ (Young Blood) มีการวางแผนการเรียนรู้ให้คนรุ่นใหม่ ด้วยการมีส่วนร่วมกับข้าราชการที่อายุ ๕๕ ปี ขึ้นไป เพื่อให้ข้าราชการรุ่นใหม่เหล่านี้ได้เรียนรู้ มีแนวคิดและทักษะในการทำงานผ่านการบอกเล่าจากประสบการณ์ตรงของข้าราชการรุ่นเก่า อีกทั้งยังได้ลงมือทำจริง (Learning-by-doing Effect) ซึ่งจะทำให้องค์ความรู้ซึมซับเข้าไปในตัวผู้เรียนจนกลายเป็นทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งสิ่งที่สั่งสมไว้จึงกลายเป็นทุนของแต่ละบุคคลที่จะส่งผลจนก่อให้เกิดกระบวนการคิดและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเองอย่างยั่งยืนและต่อยอดไปสู่การเป็นองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ต่อไป โดยสร้างความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างทิศทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมสรรพสามิตกับกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ สร้างสรรค์และบูรณาการให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เน้นการจัดการความสามารถของทุนมนุษย์ ด้วยการประยุกต์ใช้วิธีการทั้งทางปริมาณและคุณภาพ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรมีทรัพย์สินทางปัญญา (Knowledge Assets) ทรงคุณค่าสำหรับการปฏิบัติงานประจำ กระจ่างสามารถต่อยอดสู่การแก้ไขปัญหาซับซ้อนต่างๆ จนกลายเป็นแนวทางปฏิบัติอันเป็นเลิศ ดังนี้

๔.๑ มีการนำ KM ไปใช้กับหน่วยงานของกรมฯ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยตั้งเข็มมุ่งว่า KM คือ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้ KM ในการปฏิบัติงานประจำวัน ให้คนทำงานปรับวิธีคิดในการทำงานใหม่ นั่นคือเมื่อทำงานเสร็จตามเป้าหมายแล้ว ต้องรู้ว่างานนั้นสำเร็จด้วยวิธีการใด เพื่อที่จะนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ต่อยอดกันในองค์กรต่อไป การทำ KM ในลักษณะนี้จะทำให้คนทำงานอย่างมีความสุข งานสำเร็จ และเกิดนวัตกรรมในการทำงานหลายเรื่องที่น่าตื่นใจ สามารถแก้ไขปัญหาในงานได้ รวมถึงการนำ KM ไปใช้กับการทำงานร่วมกับภาคีเครือข่ายซึ่งจะทำให้การขับเคลื่อนนโยบายของกรมสรรพสามิตเกิดผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น โดยต้องอยู่บนพื้นฐานของปัจจัยแห่งความสำเร็จก็คือ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น และเข้าใจในการนำ KM ไปใช้ให้เป็นประโยชน์อย่างแท้จริง ไม่ใช่ทำตามกระแส หรือทำเพื่อสร้างภาพลักษณ์ ด้วยการสร้างทีมงาน (Knowledge Management Team) ที่มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อน ปรับวิธีการ และสร้างสรรค์กิจกรรมให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรทำให้บุคลากรร่วมกิจกรรมอย่างมีความสุข และได้พัฒนางานไปในขณะเดียวกัน

๔.๒ ดำเนินการวิเคราะห์โอกาสและองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งทางด้านธุรกิจและงานปฏิบัติการ เลือกองค์ความรู้ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรสูงสุด เพื่อคัดเลือกมาดำเนินการเป็นโครงการนำร่อง (Quick Win-KM Projects) ตามความเหมาะสมของระดับความยากง่ายของโครงการและความพร้อมของทีมงาน และความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ การที่มุ่งเน้นเพียง

โครงการนำร่องจะมีโอกาสสำเร็จสูง และสามารถสร้างความเชื่อมั่น และเห็นผลประโยชน์ของ KM ชัดเจนขึ้น จับต้องได้มากขึ้น

แผนภาพที่ ๕ - ๑ แสดงตัวแบบองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กร



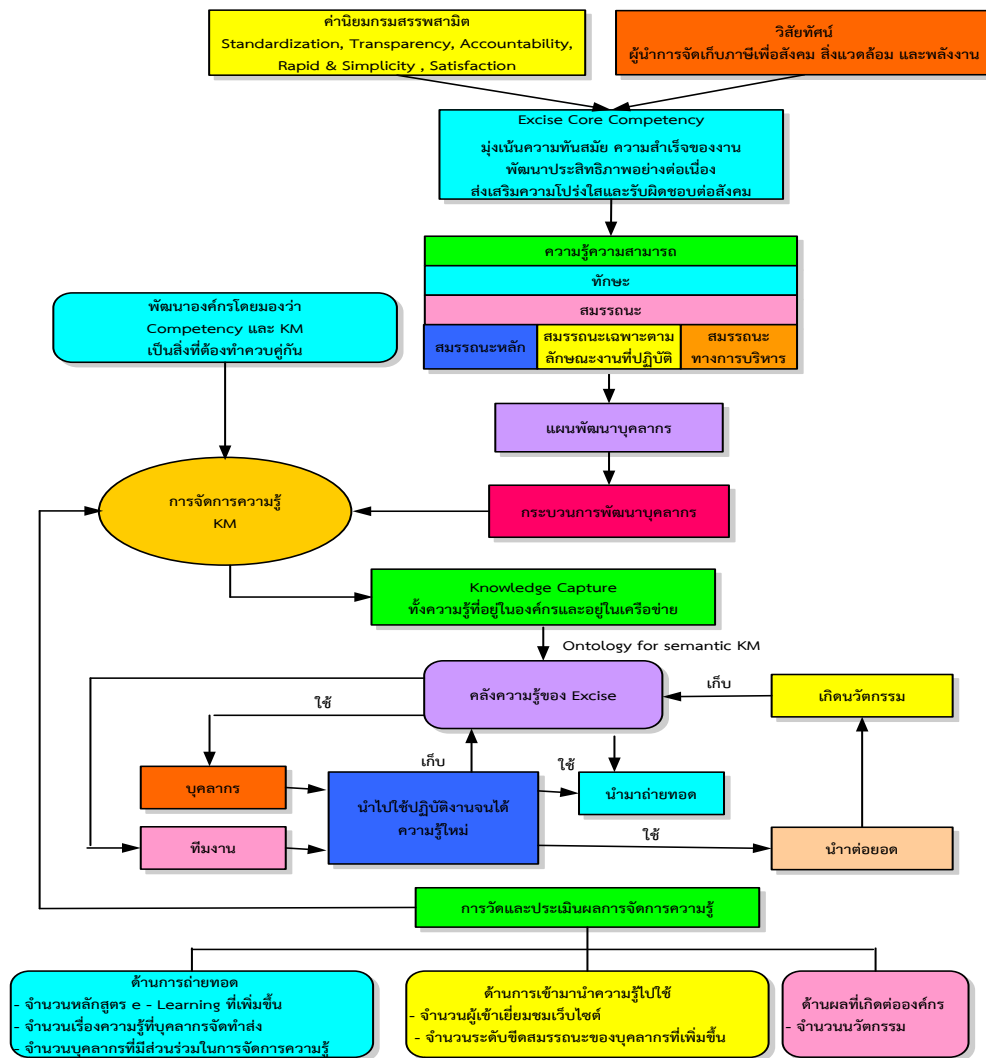
๔.๓ การเชื่อมโยงองค์ความรู้ในองค์กรจำเป็นต้องสร้างระบบพื้นฐาน เช่น ระบบ IT และเครือข่ายรองรับ โดยเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับคนที่จะเข้ามาใช้และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ อาจใช้หลักการชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: COP) ส่วนระบบโครงสร้าง IT จะช่วยเชื่อมโยงเครือข่ายและชุมชนเข้าด้วยกันและจัดการระบบข้อมูล การสืบค้น และการค้นหาองค์ความรู้ที่ต้องการใช้ประโยชน์ ดังนั้นระบบ IT และเครือข่ายจึงมีสาระสำคัญในการสนับสนุน KM ทั้งอยู่ในรูปแบบเว็บท่า (Web Portal) ขององค์กร

๔.๔ บริหารจัดการเรียนรู้ด้วยระบบ Link-Share-Learn

Excise Link-Share-Learn เป็นกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อให้บุคลากรนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนางาน พัฒนาคน และพัฒนาองค์กร ให้เกิดประสิทธิภาพ โดย Link หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานค้นหาความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อการทำงาน จากคลังความรู้ ทั้งที่เป็นผู้เชี่ยวชาญภายใน/นอก หรือคลังความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น หนังสือ เอกสาร ตำรา ระบบเอกสารคุณภาพ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Intranet/internet) เป็นต้น เพื่อนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของกรมฯ Share หมายถึง การร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายโอน ต่อยอดความรู้ ทั้งภายใน/ภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการสร้างความรู้ที่ดี และ/หรือนวัตกรรม ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น Content conference, CoP, การประชุม/อบรม/สัมมนา เป็นต้น และสุดท้าย Learn หมายถึง การทบทวนและวิเคราะห์ผลลัพธ์การดำเนินการ (KPI) ข้อมูลรายงานความเสี่ยง การวิเคราะห์ตนเอง (เยี่ยมสำรวจ/ตรวจประเมิน) การเทียบเคียง ทั้งในระดับหน่วยงานและระดับกรมฯ รวมทั้งในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยใช้เครื่องมือคุณภาพต่างๆ สร้างนวัตกรรม (โครงการ Excise Innovation Award) องค์ความรู้ และกิจกรรมการจัดการความรู้ อาทิ การถอดความรู้ เรื่องเล่า (Story telling, Success story telling) จากผู้เชี่ยวชาญ การจัดทำเป็นเอกสาร เช่น เอกสารคุณภาพ เอกสารการสอน e-learning แนวปฏิบัติ คู่มือ ตำรา หนังสือ เป็นต้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) การจัดทำกิจกรรม/

โครงการปรับปรุงและพัฒนางาน กิจกรรมทบทวนคุณภาพ เช่น management review, AAR, BAR กิจกรรม R2R ต่อยอดสู่องค์ความรู้/นวัตกรรม กิจกรรม Small group discussion, conference เป็นต้น อย่างไรก็ตาม กระบวนการจัดการองค์ความรู้ในกรมสรรพสามิต ปัจจัยแห่งความสำเร็จไม่ใช่อยู่ที่กระบวนการจัดการองค์ความรู้ที่ดี แต่อยู่ที่โครงสร้างการจัดการ วิธีบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การปลูกฝังวัฒนธรรม การเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ และเงื่อนไขที่สำคัญยิ่งอีกประการก็คือ การเริ่มลงมือปฏิบัติและสร้างสรรค์ให้เป็นจริง โดยมีความมุ่งมั่นที่จะร่วมมือร่วมใจกันฟันฝ่าอุปสรรคสู่ความสำเร็จให้จงได้

แผนภาพที่ ๕ - ๒ แสดงการพัฒนาตัวแบบ (Model) Competency & KM



๕. สร้างระบบการพัฒนาข้าราชการโดยให้ไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่น (Secondment) เช่น ส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ องค์กรระหว่างประเทศที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย หน่วยงานภาคเอกชนที่ลงทุนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและได้รับการจัดให้มีดัชนีราคาในตลาดหลักทรัพย์ขนาดใหญ่สุดหนึ่งร้อยอันดับแรก หรือได้รับการจัดอันดับว่ามีธรรมาภิบาลในระดับดีมากหรือดีเลิศ หน่วยงานภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไรและมีองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อภารกิจของส่วนราชการ

ต้นสังกัด ตามที่ อ.ก.พ. กรมให้ความเห็นชอบ การไปปฏิบัติงานในประเทศกับบุคคลซึ่งหัวหน้าส่วนราชการ ต้นสังกัดเห็นว่ามีความรู้ในเชิงลึกที่เป็นประโยชน์กับภารกิจของส่วนราชการหรือได้รับรางวัลดีเด่น ระดับชาติหรือระดับนานาชาติ เพื่อพัฒนาข้าราชการของกรมฯ ให้เป็นแรงงานเป็รื่องปัญญา (Knowledge Worker)¹⁰ จากการเคลื่อนย้ายคนที่มีความสามารถ (Talent Mobility) ระหว่างภาครัฐและเอกชนให้ไปทำงานที่เหมาะสม เพื่อร่วมผลิตผลงานที่เป็นนวัตกรรม ซึ่งเมื่อบุคลากรเหล่านั้นก้าวสู่ ตำแหน่งระดับบริหารในแต่ละชั้นจะทำให้เกิดความเข้าใจในแนวกว้าง นอกเหนือไปจากการรู้สึกเกี่ยวกับ หน่วยงานที่ต้นสังกัดเท่านั้น เนื่องจากการเข้าไปมีส่วนร่วมในองค์กรอื่นๆ ระยะเวลาหนึ่ง จะทำให้ข้าราชการ ได้พัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ อันจะทำให้กำลังคนภาครัฐเกิดความเป็นพลวัตทางความคิด มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลขึ้น รวมทั้งเป็นการสร้างเครือข่ายและส่งเสริมความเข้าใจระหว่างหน่วยงาน

๖. พัฒนาความเชื่อมโยงกับสถาบันหรือสถานศึกษาต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศในการสร้าง เครือข่าย รวมถึงสร้างช่องทางของการพัฒนาทักษะความรู้ของข้าราชการทั้งในด้านการอบรมหรือการศึกษาต่อ

๗. วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) เป็นพฤติกรรมที่สร้างขึ้นจากคนในองค์กร โดยมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และยึดถือปฏิบัติกันมาจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ ด้วยเหตุนี้จึงเป็นสิ่งที่มื่ออิทธิพล ต่อการประพฤติปฏิบัติของคนที่อยู่ในองค์การ สะท้อนให้เห็นถึงแก่นความเชื่อ (Core Value) ขบวนการคิด การตัดสินใจ การวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ และที่สำคัญที่สุดวัฒนธรรมมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพราะองค์การที่มีวัฒนธรรมแข็ง (Strong Culture) ไม่ยืดหยุ่นจะทำให้วัฒนธรรมกลายเป็นอุปสรรคต่อ การเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นกรอบบังคับรูปแบบการทำงานที่ถูกถ่ายทอดจากผู้บริหาร (Role Model) และเจ้าหน้าที่ในอดีตมาจนถึงปัจจุบัน ดังนั้น หากกรมสรรพสามิตต้องการปรับตัวอย่าง รวดเร็ว จึงจำเป็นต้องใช้วัฒนธรรมขององค์การเป็นเครื่องมือในการแก้ไข ด้วยการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ให้เกิดการผสมผสาน (Synergy) และสอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

๗.๑ การพัฒนาและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการบริหารบุคคลจากที่เคยให้ความสำคัญ กับ "ความอาวุโส" (Seniority) และเลื่อนตำแหน่งตามอายุงาน เป็นการบริหารแนวใหม่ที่เน้นบุคลากร ที่มีความสามารถ (Talent Management) ซึ่งเป็นแนวคิดหนึ่งที่จะสร้างความผูกพันระหว่างองค์การ กับข้าราชการที่มีความสามารถ

๗.๒ สร้างวัฒนธรรมการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development) ตามหลัก Human Performance Enhancement ซึ่งเป็นพิธีการใหม่ (New Function) ที่นำเอาจุดด้อยของ การพัฒนาในแบบเก่ามาพัฒนา แนวคิดนี้จะเน้นการบริหารคน เน้นการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนา ผลงานให้ดีขึ้น และมีการวัดผลการฝึกอบรมอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงการจัดทำเส้นทางพัฒนาและ ฝึกอบรมของบุคลากรรายตำแหน่ง (Training Road Map) ซึ่งถือเป็นฐานรากที่สำคัญของการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะการนำไปพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลให้เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ของกรมสรรพสามิต

¹⁰ Knowledge Worker หมายถึง ผู้ทำงานใช้สมองและสติปัญญาในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง ถูกบัญญัติขึ้นเป็นครั้งแรก โดย ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker) ปรมาจารย์ทางการบริหารจัดการ เมื่อปี ค.ศ. ๑๙๗๙ โดยผู้ทำงานใช้ ความรู้ทุกคนต้องมีลักษณะเฉพาะ (Knowledge Worker Characteristics) ประกอบด้วย การมีความรู้ที่เป็นข้อเท็จจริง และความรู้ทางทฤษฎี (Possessing factual and theoretical knowledge) การค้นหาและการเข้าถึงข้อมูล (Finding and accessing information) ความสามารถในการใช้ข้อมูลข่าวสาร (Ability to apply information) ทักษะการติดต่อสื่อสาร (Communication Skills) ความมุ่งมั่น (Motivation) ความสามารถในการระบวนการทางความคิด (Intellectual Abilities)

เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) และข้อกำหนดของมาตรฐานสากลต่างๆ ที่นับวันจะยิ่งลงลึก ลงมาในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรเพิ่มมากยิ่งขึ้น ซึ่งหากกรมฯ สามารถจัดทำระบบนี้ขึ้นมาได้จะช่วย ลดความวุ่นวายและสับสนในการพัฒนาคนลงได้อย่างมาก

๗.๓ สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) ด้วยการถ่ายทอดงาน จากคนผ่านคน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ที่ได้ถือว่าเป็นปุ๋ยสูตรเร่งโตให้ ข้าราชการสำหรับอุดช่องโหว่การทำงานและป้องกันการผิดพลาด โดยการให้ผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ มากกว่า (Tutor) ร่วมแบ่งปันความรู้และช่วยให้งานในองค์การเกิดการลื่นไหลอย่างไร้ปัญหา อันเป็น กลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมการสอนงาน (Coaching Culture) อย่างเป็นทางการ โดยเป็นกระบวนการ ที่จะช่วยจัดเรียงตำราองค์กรเล่มหนาผ่านคน

๗.๔ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) ซึ่งเป็นการสร้างกระบวนการ เรียนรู้ที่ทำให้ข้าราชการเป็นอิสระจากปัญหาเวลาที่ใช้ในชีวิตประจำวันของการทำงาน (Diary Working Life) สามารถเข้าถึงแหล่งความรู้เมื่อมีความสะดวก ผู้เรียนเป็นผู้ควบคุมการเรียนรู้ของตนเอง ทำให้เกิดการเรียนรู้ ที่เป็นไปตามก้าวจังหวะของตนเอง ช่วยในการปรับเปลี่ยนบทบาทวิทยากรจากผู้ออกและถ่ายทอดมาเป็น ผู้ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา และอำนวยความสะดวก ในขณะที่ผู้เรียนมีบทบาทเป็นผู้ศึกษาค้นคว้าและสำรวจ ข้อมูลในลักษณะการเรียนรู้ร่วมกันและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เป็นผู้เรียนที่ลงมือปฏิบัติไม่ใช่เป็นเพียงผู้รับ

๘. สร้างระบบจัดการคุณภาพที่จะช่วยให้สามารถประกันคุณภาพของข้าราชการในช่วงเวลา ทำงานหรือในช่วงอายุการปฏิบัติงานขึ้น โดยระบบประกันคุณภาพข้าราชการจะประกอบด้วย ๔ กระบวนการสำคัญ คือ

๘.๑ การพัฒนาข้าราชการ โดยให้ถือว่าอาชีพข้าราชการต้องได้รับการพัฒนาเป็นระยะๆ ตลอดช่วงอายุของการรับราชการ โดยต้องจัดสรรงบประมาณเป็นค่าพัฒนาข้าราชการให้ในจำนวนที่ เหมาะสมและเพียงพอ

๘.๒ การประเมินคุณภาพข้าราชการจากผลปฏิบัติงาน ในรูปแบบคณะกรรมการ โดยมีบุคคลภายนอกร่วมเป็นกรรมการเพื่อสร้างความเป็นธรรมและน่าเชื่อถือ

๘.๓ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ โดยเป็นไปตามผลการประเมินคุณภาพ ถ้าหาก การประเมินผลงานแสดงถึงคุณภาพที่ดีของข้าราชการก็ควรพิจารณาเพิ่มหน้าที่หรือปรับตำแหน่งให้สูงขึ้น แต่ถ้าผลการประเมินไม่เป็นที่น่าพอใจ ควรแนะนำให้กลับไปพัฒนาใหม่และยังไม่ปรับตำแหน่งหน้าที่ หากไม่สามารถพัฒนาได้ก็ควรให้ย้ายไปทำหน้าที่ๆ หนึ่ง หรือชักชวนให้ออกจากราชการด้วยความสมัครใจ

๘.๔ การตอบแทนยกย่อง เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ข้าราชการ ที่มีคุณภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ทำคุณประโยชน์ให้กับหน่วยงาน การตอบแทนควรเป็นการปรับ เงินเดือนและค่าตอบแทนให้สมกับคุณภาพและผลงาน การยกย่องให้รางวัลเกียรติยศ และการเชิดชูเกียรติ เพื่อเป็นแบบอย่างของข้าราชการที่มีคุณภาพและมีผลงานก็จะช่วยสร้างขวัญกำลังใจและความเชื่อมั่น ในอาชีพข้าราชการ

๙. สร้างระบบเทียบสอบ (Calibration System) ที่ประกอบด้วยกระบวนการตรวจและทดสอบ (Inspection and test status) ที่เฉพาะและเหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง/สายงาน เพื่อใช้เป็นกลไก มาตรฐานสำหรับการประเมินสมรรถนะให้สามารถแยกแยะค่าความแตกต่างระหว่างข้าราชการที่มี ผลงานสูงกับผู้ที่ผลงานต่ำให้เห็นความแตกต่างกันได้อย่างเด่นชัด อันเป็นระบบที่จะสามารถสร้าง

จิตสำนึกและกระตุ้นให้ข้าราชการต้องปรับตัวทั้งในเชิงพฤติกรรม กระบวนการคิด และวิธีการทำงานให้ทันยุคทันสมัย แต่ระบบดังกล่าวจะต้องอยู่บนพื้นฐานของวิทยาการที่น่าเชื่อถือ เที่ยงธรรม และได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย

๑๐. การพัฒนาระบบงานประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอิงสมรรถนะ (Employee Performance Management System) จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้ข้าราชการมีเครื่องมือที่จะช่วยในการพัฒนาตนเองโดยอิงสมรรถนะตามสายงาน พร้อมรับทราบแนวทางการพัฒนาของตนเองตลอดจนเส้นทางอาชีพในอนาคต ทำให้ข้าราชการสามารถวางแผนได้ว่าจะพัฒนาสมรรถนะใดเป็นสำคัญ ทั้งในส่วนของผู้บังคับบัญชา และผู้บริหารก็สามารถเรียกดูสมรรถนะหลักต่างๆ ของข้าราชการ พร้อมกับได้พิจารณาถึงกรอบความสัมพันธ์ของสมรรถนะหลักเหล่านั้นที่ส่งผลโดยตรงอย่างมีนัยสำคัญกับยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กร อีกทั้งสามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของศักยภาพของทรัพยากรในกรมสรรพสามิต เพื่อใช้ในการกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

๑๑. กรมสรรพสามิตควรมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีสมรรถนะสูง (Talent Management) ซึ่งปัจจุบันกรมฯ ได้มีการดำเนินโครงการพัฒนาผู้ที่มีสมรรถนะสูงดังกล่าว จำนวน ๓ โครงการ คือ โครงการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPs) โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) และ โครงการบริหารบุคลากรดาวเด่น (Star Management) โดยกำหนดมาตรการต่างๆ ที่ว่าด้วยการคัดเลือกเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่เป็นผู้มีความสามารถสูง (Talent) การดำรงรักษา (Retain) การพัฒนา (Develop) การจูงใจ (Motivate) และการมอบหมายงาน (Delegate) เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้พัฒนาขีดความสามารถให้สูงสุดในแนวทางที่เหมาะสมกับตัวบุคลากร และสร้างทางก้าวหน้าในชีวิตราชการแบบก้าวกระโดด (Fast Track) ให้ขึ้นสู่ระดับสูงโดยเร็วและมีความพร้อมอย่างที่สุด เพื่อเป็นนักบริหารรุ่นใหม่สำหรับระบบราชการ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางที่ ๕ - ๒

ตารางที่ ๕ - ๒ แสดงกรอบมาตรการการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีสมรรถนะสูง

โครงการ	คุณลักษณะผู้มีสมรรถนะสูง	เครื่องมือในการพัฒนา (Strategic Human Resource Development Tools)	มาตรการส่งเสริมและรักษาบุคลากรผู้มีสมรรถนะสูง
โครงการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPs)	<ul style="list-style-type: none"> ข้าราชการผู้มีความสามารถสูงในระดับปฏิบัติการและระดับชำนาญการ ให้เป็นข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษที่มีคุณภาพสูงได้ภายในระยะสั้นตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เป็นผู้นำทั้งทางด้านการบริหาร และผู้นำทางวิชาการหรือความคิดเป็นการเตรียมคนให้พร้อมเพื่อการเติบโต ทั้งสองลักษณะ (Dual Track) 	<ul style="list-style-type: none"> การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง (Workplace Learning) เทคนิคกรอบการสั่งสมประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานไปทำงานในสำนัก/กอง ต่างๆ ตามที่กำหนดในแผนความก้าวหน้า การสอนงานและระบบพี่เลี้ยง ทำหน้าที่สอน แนะนำ ให้คำปรึกษาทั้งงานและวัฒนธรรม 	<ul style="list-style-type: none"> มีการวางเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ให้ข้าราชการผู้มีความสามารถสูงในระดับปฏิบัติการ เป็นข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษที่มีคุณภาพสูงได้ในเวลาประมาณ ๗-๘ ปี มีกลไกการสร้างแรงจูงใจ ทั้งที่เป็นตัวเงิน (การมีโอกาสดำเนินการเลื่อนขั้น ได้รับพิจารณาเลื่อนขั้น เงินเดือนกรณีพิเศษ) และ

		<p>ในการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> • การเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่ ก.พ. กำหนด เพื่อให้ HiPPS มีสมรรถนะและทักษะที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับข้าราชการแต่ละบุคคล 	<p>แรงจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน (โอกาสได้รับการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ ทั้งการพัฒนาบนเนื้องาน และการฝึกอบรม ดูงาน)</p>
<p>โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • เป็นข้าราชการพันธุ์ใหม่ที่ได้รับการเติมเต็มในส่วนที่ขาดด้วยการให้มีโอกาสฝึกงานในหลายๆ หน่วยงานทั้งในระดับจังหวัด สถานเอกอัครราชทูตไทยในต่างประเทศ กระทรวง 	<ul style="list-style-type: none"> • พัฒนาผู้เข้าร่วมโครงการฯ ตามหลักสูตร การพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ซึ่งสำนักงาน กพร. พัฒนาขึ้น โดยมีระยะเวลา ๒๒ เดือน ประกอบด้วย 	<ul style="list-style-type: none"> • อาศัยอำนาจตามความใน มาตรา ๑๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ประกอบหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๖/ว ๑๐

ตารางที่ ๕ - ๒ แสดงกรอบมาตรการการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีสมรรถนะสูง (ต่อ)

โครงการ	คุณลักษณะผู้มีสมรรถนะสูง	เครื่องมือในการพัฒนา (Strategic Human Resource Development Tools)	มาตรการส่งเสริมและรักษาบุคลากรผู้มีสมรรถนะสูง
<p>โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) (ต่อ)</p>	<p>กรมต่างๆ ตลอดจนหน่วยงานภาคเอกชน ซึ่งจะทำให้เป็นข้าราชการรุ่นใหม่ที่เป็นนักคิดที่มีวิสัยทัศน์ นักปฏิบัติที่สามารถปฏิบัติได้จริง</p> <ul style="list-style-type: none"> • เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานภาครัฐที่มีความสามารถในการเป็นทั้งนักคิด (Visionary Thinker) นักพัฒนาและนักวางแผน (Developer & Planner) และนักปฏิบัติ (Operator) ได้อย่างสมดุล มีความสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านความคิด ด้านวิชาการ และการบริหารจัดการองค์การ • เป็นผู้จบปริญญาโท อายุไม่เกิน ๓๐ ปีบริบูรณ์ หรือปริญญาเอก อายุไม่เกิน ๓๕ ปีบริบูรณ์ ไม่จำกัดสาขาวิชา จากสถาบันการศึกษาในประเทศหรือต่างประเทศที่ 	<p>๑) การเรียนรู้ภาควิชาการ ระยะ เวลา ๙ เดือน ซึ่งครอบคลุมเนื้อหา ๕ หมวดวิชา ได้แก่ การบริหารราชการแผ่นดิน และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง บริบทและความท้าทายต่อการบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายสาธารณะ: กระบวนการ การวิเคราะห์และพัฒนานโยบาย และยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการภาครัฐและบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาภาวะผู้นำ ทักษะ และความ</p> <p>เป็นข้าราชการที่ดี และ ๒) การเรียนรู้การบริหารจัดการจากการปฏิบัติราชการในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน จำนวน ๕ ช่วงการเรียนรู้ คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติราชการในส่วนภูมิภาค การเรียนรู้ระบบบริหารงานของหน่วยงานกลางในการ</p>	<p>ลงวันที่ ๑๕ กันยายน ๒๕๕๘ กำหนดให้มีหลักเกณฑ์การเพิ่มคะแนนพิเศษในประกาศคณะกรรมการคัดเลือกบุคคลเข้ารับการประเมิน ผลงาน เพื่อเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ โดยให้เพิ่มคะแนนพิเศษสำหรับผู้สมัครฯ ที่อยู่ภายใต้โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ หลังจากสอบผ่านภาควิชาการให้ได้รับคะแนนพิเศษเพิ่ม ๕% ของคะแนนเต็ม</p>

ก.พ.รับรอง โดยแบ่งเป็น ๓ กลุ่ม คือ กลุ่มที่ ๑ บุคคลที่เพิ่งสำเร็จการศึกษา กลุ่มที่ ๒ บุคคลจากภาคเอกชน หน่วยงานหรือองค์กรระหว่างประเทศ และกลุ่มที่ ๓ ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐประเภทต่างๆ	บริหารนโยบาย การเรียนรู้จากการปฏิบัติราชการในราชการบริหารส่วนกลาง การเรียนรู้จากการปฏิบัติราชการในการฝึกงานในภาคเอกชน การเรียนรู้จากการปฏิบัติราชการในต่างประเทศ	
---	--	--

ตารางที่ ๕ - ๒ แสดงกรอบมาตรการการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีสมรรถนะสูง (ต่อ)

โครงการ	คุณลักษณะผู้มีสมรรถนะสูง	เครื่องมือในการพัฒนา (Strategic Human Resource Development Tools)	มาตรการส่งเสริมและรักษาบุคลากรผู้มีสมรรถนะสูง
โครงการบริหารบุคลากรดาวเด่น (Star Management)	<ul style="list-style-type: none"> • ทรัพยากรบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงาน และมีศักยภาพในการทำงานสูง ซึ่งนับเป็นทรัพยากรที่สำคัญ ของ องค์กร เนื่องจากกลุ่มคนดังกล่าวจะเป็นกำลังสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย ก่อให้เกิดการพัฒนา และสร้างความเจริญรุ่งเรืองให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน • เป็นข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และลูกจ้างชั่วคราวที่มีระยะเวลาปฏิบัติราชการต่อเนื่องไม่น้อยกว่า ๕ ปี มีตำแหน่งสูงสุดไม่เกินประเภทอำนวยการระดับสูง 	<ul style="list-style-type: none"> • การฝึกอบรมด้านวิชาชีพ (แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)) คำนึงมองการณ์การเรียนรู้วัฒนธรรมที่แตกต่าง และจรรยาบรรณข้าราชการ โดยผู้เชี่ยวชาญจากทั้งในและนอกองค์กรเพื่อให้ Star เข้าถึงข้อมูลและทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อนำสู่ความเป็นเลิศ • ระบบพี่เลี้ยง การสอนงาน และการให้ข้อเสนอแนะ เพื่อส่งเสริมและสร้างศักยภาพ ความเป็นผู้นำ • โครงการเรียนรู้งานข้ามสายงาน เพื่อส่งเสริมความรู้ การแบ่งปัน และความร่วมมือ • การมอบหมายงานที่ท้าทาย ด้วยทรัพยากรสำหรับการ 	<ul style="list-style-type: none"> • อาศัยอำนาจตามความใน มาตรา ๑๘¹¹ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ประกอบหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๖/ว ๑๐ ลงวันที่ ๑๕ กันยายน ๒๕๕๘¹² กำหนดให้มีหลักเกณฑ์การเพิ่มคะแนนพิเศษ ใน ประ กาศ คณะกรรมการคัดเลือกบุคคลเข้ารับการประเมินผลงาน เพื่อเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ โดยให้เพิ่มคะแนนพิเศษสำหรับผู้สมัคร ที่อยู่ภายใต้โครงการบริหารบุคลากรดาวเด่น (Star

¹¹ มาตรา ๑๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ บัญญัติไว้ว่า อ.ก.พ. กรม มีอำนาจหน้าที่ (๑) พิจารณา กำหนดนโยบาย ระบบ และระเบียบวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลในกรมซึ่งต้องสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ วิธีการ และมาตรฐานที่ ก.พ. กำหนดตามมาตรา ๘ (๓) และนโยบายและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ อ.ก.พ. กระทรวงกำหนดตามมาตรา ๑๖ (๑)

¹² หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๖/ว ๑๐ ลงวันที่ ๑๕ กันยายน ๒๕๕๘ ข้อ ๖ ซึ่ง ก.พ. กำหนดให้ อ.ก.พ.กรม มีอำนาจหน้าที่ที่แต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกบุคคลคณะกรรมการประเมินผลงาน รวมทั้งพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการพิจารณาคัดเลือกบุคคล การประเมินผลงาน การพิจารณาคุณสมบัติเกี่ยวกับระยะเวลาขั้นต่ำในการดำรงตำแหน่ง และอื่นๆ เพิ่มเติมจากหลักเกณฑ์ และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดได้

		เรียนรู้และการสอนงานเพื่อส่งเสริมการเจริญเติบโต	Management) หลังจากสอบผ่านภาควิชาการ ดังนี้
--	--	---	---

ตารางที่ ๕ - ๒ แสดงกรอบมาตรฐานการการจัดการจัดการบุคลากรผู้มีสมรรถนะสูง (ต่อ)

โครงการ	คุณลักษณะผู้มีสมรรถนะสูง	เครื่องมือในการพัฒนา (Strategic Human Resource Development Tools)	มาตรการส่งเสริมและรักษาบุคลากรผู้มีสมรรถนะสูง
โครงการบริหารบุคลากรดาวเด่น (Star Management) (ต่อ)		<ul style="list-style-type: none"> การสับเปลี่ยนหมุนเวียนสายงาน เพื่อส่งเสริมเพิ่มพูนทักษะกระตุ้น แรงบันดาลใจ และสร้างเครือข่าย รวมทั้ง วิสัยทัศน์ในระยะยาวซึ่งเกิดจากการมองภาพที่กว้างขึ้น การได้รับมอบหมายงานด้านต่างประเทศ เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรและพัฒนาทักษะด้านภาษา รวมทั้งเพิ่มความก้าวหน้าให้กับข้าราชการทั้งในปัจจุบันและอนาคต 	<p>๑) รับราชการภายใต้โครงการบริหารบุคลากรดาวเด่นไม่น้อยกว่า ๓ ปี ได้เพิ่ม ๕% ของคะแนนเต็ม</p> <p>๒) รับราชการภายใต้โครงการบริหารบุคลากรดาวเด่นไม่น้อยกว่า ๒ ปี ได้เพิ่ม ๔% ของคะแนนเต็ม</p> <p>๓) รับราชการภายใต้โครงการบริหารบุคลากรดาวเด่นไม่น้อยกว่า ๑ ปี ได้เพิ่ม ๓% ของคะแนนเต็ม</p> <ul style="list-style-type: none"> ได้รับการพิจารณาส่งเข้ารับการศึกษาเป็น ๑) ผู้ประพฤติปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ของคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ๒) ข้าราชการพลเรือนดีเด่น ของสำนักงาน ก.พ. หรือ ๓) บุคคลต้นแบบการปฏิบัติงานของกระทรวงการคลัง ตามโครงการคนคนคลัง

บรรณานุกรม

หนังสือ

สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. ประชากรสูงอายุอาเซียน. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, ๒๕๕๙.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). ระบบบริหารราชการของสหพันธรัฐมาเลเซีย. กรุงเทพมหานคร: กรรณการพิมพ์, ๒๕๕๘.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). ระบบบริหารราชการของสาธารณรัฐสิงคโปร์. กรุงเทพมหานคร: กรรณการพิมพ์, ๒๕๕๘.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). ระบบบริหารราชการของสาธารณรัฐอินโดนีเซีย. กรุงเทพมหานคร: กรรณการพิมพ์, ๒๕๕๘.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). กำลังคนภาครัฐในฝ่ายพลเรือน ๒๕๕๙. นนทบุรี: ๒๑ เซ็นจูรี, ๒๕๖๐.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). แนวทางการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ในส่วนราชการ. กรุงเทพมหานคร: พี.เอ. ลีฟวิง, ๒๕๕๙.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. ๒๕๕๖ – พ.ศ. ๒๕๖๑). กรุงเทพมหานคร: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย, ๒๕๕๖.

วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ รายงานการวิจัย

ประโยชน์ ส่งกลิ่น. การปฏิรูปการจัดการภาครัฐ: กรณีศึกษาการจัดการภาครัฐแนวใหม่ในประเทศไทยและสิงคโปร์. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๑.

พรรณี คำภีร์. ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของบุคลากรภาครัฐต่อภาระงบประมาณรายจ่าย (ข้าราชการพลเรือน). การศึกษาอิสระรัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๗.

กองทุนประชากรแห่งสหประชาชาติ (United Nations Population Fund: UNFPA) และองค์การช่วยเหลือผู้สูงอายุระหว่างประเทศ (HelpAge International). รายงานการวิจัย เรื่อง สูงวัยในศตวรรษที่ ๒๑: การเฉลิมฉลองและความท้าทาย (Ageing in the Twenty-First Century: A Celebration and A Challenge and A Challenge), ๒๕๕๘.

สำนักงานเลขาธิการสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ. รายงานของคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ. ด้านเศรษฐกิจ. เรื่อง “เศรษฐกิจผู้สูงอายุ”, ๒๕๕๙.

สำนักงานเลขาธิการสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ. รายงานของคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ. ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน. สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ เรื่อง “การวางแผนกำลังคนภาครัฐเชิงยุทธศาสตร์”, ๒๕๕๙.

วรวรรณ ชาลุดด้วยวิทย์. รายงานการวิจัย เรื่อง โครงการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนภาครัฐเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ, ๒๕๕๒.

ศิริไล ชยางกูร. รายงานการวิจัย เรื่อง การเตรียมความพร้อมของครัวเรือนและชุมชนในการก้าวสู่สังคมชราภาพของเทศบาลตำบลสาขลา, ๒๕๕๔.

ศิริวรรณ อรุณทิพย์ไพฑูรย์. รายงาน เรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อรองรับสังคมสูงอายุของประเทศไทย, ๒๕๕๗.

ส่วนอัตรากำลังและระบบงาน สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต. รายงาน เรื่อง รายงานการวิเคราะห์ข้อมูลอัตรากำลัง และแนวโน้มกำลังคนของกรมสรรพสามิต/แผนอัตรากำลังกรมสรรพสามิต ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔), ๒๕๖๐.

เอกสารไม่ตีพิมพ์

กรมสรรพสามิต. “แผนแม่บทด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (ระยะเวลา ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔) กรมสรรพสามิต.” ๒๕๔๔, (อัดสำเนา), น. ๙-๑๔.

กรมสรรพสามิต. “รายงานสรุปผลการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๐.” ๒๕๖๑, น. ๒๘-๒๙.

กรมการจัดหางาน. “แผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร (Succession plan).” ๒๕๕๙, (อัดสำเนา), น. ๑๙-๒๕.

กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน. “แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐.” ๒๕๔๔, (อัดสำเนา), น. ๑-๒๒.

สำนักบริหารกลาง กรมป่าไม้. “รายงานผลการวิเคราะห์โครงสร้างอายุข้าราชการของกรมป่าไม้.” ๒๕๕๗, (อัดสำเนา), น. ๓-๑๔.

บัณฑิต หิรัญวิวัฒน์กุล. ภาพรวมของโครงการบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการพลเรือนสามัญ รวมทั้งมาตรการเพื่อรองรับผลกระทบ. เอกสารประกอบการบรรยายตามโครงการวางแผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการพลเรือนสามัญ (อัดสำเนา). ๒๕๕๔.

การวิเคราะห์กำลังคน. เอกสารประกอบการบรรยายตามโครงการวางแผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการพลเรือนสามัญ (อัดสำเนา). ๒๕๕๔.

บัณฑิต หิรัญวิวัฒน์กุล และ อัมพาวดี เจริญสุข. การจัดทำข้อมูลผู้ดำรงตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ (Strategic Position Profile) (อัดสำเนา). ๒๕๕๔.

AWF II – กรมชลประทาน. เอกสารประกอบการบรรยายตามโครงการวางแผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการพลเรือนสามัญ (อัดสำเนา). ๒๕๕๔.

AWF2 – กรมชลประทาน. เอกสารประกอบการบรรยายตามโครงการวางแผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการพลเรือนสามัญ (อัดสำเนา). ๒๕๕๔.

แผนงานโครงการบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุ. เอกสารประกอบการบรรยายตามโครงการวางแผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการพลเรือนสามัญ (อัดสำเนา). ๒๕๕๔.

วารสาร

กนกศิลป์ เข็มจินดา. ก้าวสู่สังคมสูงอายุ : สังคมผู้สูงอายุ...ประเทศไทยพร้อมหรือยัง (ตอนที่ ๑). สรรพากรสาส์น ๖๒,๑๐ (ตุลาคม ๒๕๕๘): ๘๗ – ๙๗.

กฤษฎา แสงวงดี. วิกฤติขาดแคลนพยาบาลวิชาชีพในหน่วยบริการสุขภาพของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข: ข้อเสนอเชิงนโยบาย. วารสารวิชาการสาธารณสุข ๒๖,๒ (มีนาคม-เมษายน ๒๕๖๐): ๔๕๖-๔๖๘.
 พัชรภากร เทวกุล. Talent Strategy คนรุ่นใหม่กับมุมมองการทำงานในภาครัฐ. วารสารข้าราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ๕๙,๑ (ตุลาคม-ธันวาคม ๒๕๕๗): ๔ - ๙.
 สุรพงษ์ มาลี. การบริหารและการพัฒนากำลังคนภาครัฐแบบบูรณาการ. วารสารข้าราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ๕๗,๑ (ตุลาคม - ธันวาคม ๒๕๕๕): ๒๐ - ๒๒.

ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

กองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล. “การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตาม Training Road Map”. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก: <http://www.op.mahidol.ac.th/orpr/newhrsite/HrManagement/HRDevelopment.html>, ๒๕๕๒.
 กลุ่มประชาสัมพันธ์ สำนักงานเลขาธิการกรม สำนักงานสถิติแห่งชาติ. “แถลงข่าว สถิติบอกระไร ผู้สูงวัย ปัจจุบันและอนาคต”. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก: <http://www.nso.go.th/sites/2014/Pages/PressRelease/2561/N10-04-61-1.aspx>, ๒๕๖๑.
 คณะกรรมการทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. “Success plan คณะแพทยศาสตร์”. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก: <http://portal.nurse.cmu.ac.th/fonoffice/km/DocLib/SuccessionPlan%E0%B8%84%E0%B8%93%E0%B8%B0%E0%B9%81%E0%B8%9E%E0%B8%97%E0%B8%A2%E0%B9%8C.pdf>, ๒๕๕๗.
 จุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. “การวางแผนกำลังคนสำหรับภาคราชการไทย: จากกรอบจำกัดสู่กลไกที่ลงตัว”. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก: <https://signaturesolutions.wordpress.com>, ๒๕๖๑.
 ชมพูนุท พรหมภักดี. “การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของประเทศไทย”. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก: http://library.senate.go.th/document/Ext6078/6078440_0002.PDF, ๒๕๕๖.
 เติลินิวส์. “กรมกิจการผู้สูงอายับเคลื่อน รับมือไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ”. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก: <https://www.dailynews.co.th/regional/535306>. ๒๕๕๙.
 ทีมข่าว TCJ. “คนไทยรู้ยัง : ๑๖ ปีที่ผ่านมารัฐจ่ายค่าจ้างให้ข้าราชการและพนักงานของรัฐปีละเท่าไร”. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก: <https://www.tcjthai.com/news/2016/30/scoop/6276>, ๒๕๕๙.
 ธนาคารโลก. “รายงานตามติดเศรษฐกิจไทย มิถุนายน ๒๕๕๙: สังคมสูงวัยและเศรษฐกิจ”. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก: <http://www.worldbank.org/th/country/thailand/publication/thailand-economic-monitor-june-2016-aging-society-and-economy>, ๒๕๕๙.
 แนวหน้า. “สุข-แข็งแรงยังทำงาน มองผู้สูงวัยไทยผ่านสถิติ”. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก: <http://www.naewna.com/likesara/333042>, ๒๕๖๑.
 แนวหน้า. “สุข-แข็งแรงยังทำงาน มองผู้สูงวัยไทยผ่านสถิติ”. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก: <http://www.naewna.com/likesara/333042>, ๒๕๖๑.
 ประยุทธ์ จันทร์โอชา, พลเอก. “รายการศาสตร์พระราชา สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน วันศุกร์ที่ 13 กรกฎาคม 2561”. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก: <http://nwnt.prd.go.th/centerweb/VOD/VODList?VN01CatID=35>, ๒๕๖๑.

- เยาวภา ปิ่นทุพันธ์. “ผู้ทำงานใช้ความรู้”. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก: <http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/booklet/book552/km452.html>, ๒๕๕๓.
- วิกิพีเดีย. “ดิสโทเปีย”. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก: <https://th.wikipedia.org/wiki/%E%B%E%B%E%AA%E%B9%82%E%B8%97%E%B9%80%E%B8%9B%E%B8%B5%E%B8%A2>. ๒๕๕๗.
- วิทย์รญา กวินรวีบริรักษ์. “ขั้นตอนจัดทำ Succession Plan”. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก: <http://www.ophconsultant.com/blog/viewtopic.php?id=69>, ๒๕๖๐.
- ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน). “ความชราที่มาพร้อมกับข้อมูลใหม่ (Grey Tsunami Coming With New Big Data)”. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก: <http://www.tcdc.or.th/creativethailand/article/Insight/23363>, ๒๕๕๘.
- ส่วนอาเซียน สำนักการประชาสัมพันธ์ต่างประเทศ กรมประชาสัมพันธ์. “อาเซียนกับสังคมผู้สูงอายุ”. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก: <http://www.aseanhai.net/ewtnews.php?nid=5102&filename=index>, ๒๕๕๘.
- สุรพล นิติไกรพจน์. “การปฏิรูประบบราชการของออสเตรเลีย”. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก: http://www.lawonline.co.th/indexsub.php?law=Articles_Show. ๒๕๕๑.
- สำนักงานส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ณ กรุงโคเปนเฮเกน. “กลุ่มคนสูงอายุในอิตาลีน่าสนใจจริงหรือ”. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก: <http://60plusthailand.com/th/information/elderly-italian-market-information>, ๒๕๕๗.
- สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน). “บริหารจัดการด้วย Link-Share-Learn”. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก: http://www.okmd.or.th/upload/pdf/chapter4_kc.pdf, ๒๕๖๐.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. “สังคมผู้สูงอายุ: นัยต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ”. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก: <http://www.stou.ac.th/stouonline/lom/data/sec/Lom12/05-01.html>. ๒๕๕๗.
- neoindust. “การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)”. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก: <https://www.gotoknow.org/posts/115875>. ๒๕๕๐.

กฎหมาย

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐.

พระราชบัญญัติผู้สูงอายุ พ.ศ.๒๕๔๖.

“แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔)”, ๒๙ ธันวาคม ๒๕๕๙.

“แผนผู้สูงอายุแห่งชาติ ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๔๕-๒๕๖๔)”, ๒๗ เมษายน ๒๕๕๓.

“ระเบียบ ก.พ. ว่าด้วยการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของข้าราชการโดยการให้ไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นในประเทศ พ.ศ. ๒๕๕๔”, ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๔.

ภาคผนวก

ผนวก ก

ชื่อ แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง
อายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต

ตำแหน่งเป้าหมาย: นักบริหาร								
เรื่อง: การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)								
เป้าประสงค์: ปรับปรุงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์)	ระยะเวลาในการดำเนินการ (ระบุวัน/สัปดาห์/เดือน)	ผลผลิตและ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	
๑. กำหนดเป้าหมาย	๑ เดือน	ได้ตำแหน่งเป้าหมายเพื่อจัดทำแบบกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพ		✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๒. วิเคราะห์และกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพ	๑ เดือน	ได้ผลวิเคราะห์เส้นทางการเจริญเติบโตและความก้าวหน้าของแต่ละตำแหน่ง		✓	✓			
๓. จัดทำแผนผัง Career chart	๑ เดือน	ได้ระบบวิธีการเลื่อนตำแหน่งเส้นทางการเจริญเติบโต		✓	✓			
๔. ติดตามและประเมินผล	๑๒ เดือน	ผลสำเร็จของการนำไปใช้		✓	✓	✓		

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย: นักบริหาร								
เรื่อง: การวางแผนสร้างความพร้อม (Succession Plan)								
เป้าประสงค์: สร้างข้าราชการสืบทอดตำแหน่งนักบริหาร								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์)	ระยะเวลาในการดำเนินการ (ระบุวัน/สัปดาห์/เดือน)	ผลผลิตและ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	
๑. กำหนดตำแหน่งเป้าหมาย	ก่อนระยะเวลาเกษียณอายุราชการ ระยะเวลา ๑๒ ปี	ได้ตำแหน่งเป้าหมายในระยะเวลาที่กำหนด		✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๒. กำหนดเกณฑ์คัดเลือกผู้มีความรู้ มีศักยภาพ	ก่อนระยะเวลาเกษียณอายุราชการ ระยะเวลา ๑๒ ปี	ได้เกณฑ์คัดเลือกที่เหมาะสมกับตำแหน่ง		✓	✓			
๓. คัดเลือกและจัดทำบัญชี	ประกาศรายชื่อผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม	ได้รายชื่อผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม		✓	✓			
๔. จัดทำแผนพัฒนาผู้มีความรู้ มีศักยภาพ	๑๒ เดือน	แผนพัฒนาผู้มีความรู้ มีศักยภาพ ๑ แผน		✓	✓			
๕. ติดตามประเมินผล	๖ เดือน และ ๑๒ เดือน	ดำเนินการเป็นไปตามแผน		✓	✓			

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย: นักบริหาร								
เรื่อง: การจัดการความรู้ (KM)								
เป้าประสงค์: เพื่อสืบทอดองค์ความรู้และรักษาบุคลากรผู้มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กรไว้ได้								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์)	ระยะเวลาในการดำเนินการ (ระบุวัน/สัปดาห์/เดือน)	ผลผลิตและ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	
๑. การกำหนดเป้าหมาย	๓ เดือน	เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้และรักษาบุคลากรผู้มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กรไว้ได้	✓	✓	✓	✓	✓	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๒. การวางแผนการสืบทอดองค์ความรู้	๑๒ เดือน		✓	✓	✓	✓	✓	
๓. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (เตรียมความพร้อมและวางโครงสร้างให้เป็นระบบ)	๑๒ เดือน		✓	✓	✓	✓	✓	
๔. การจ้างข้าราชการเกษียณอายุราชการมาเป็นที่ปรึกษาเชิงนโยบาย	๑๒ เดือน		✓	✓	✓	✓	✓	
๕. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานที่หลากหลายเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับผู้สืบทอดตำแหน่ง	๑๒ เดือน		✓	✓	✓	✓	✓	

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต

ตำแหน่งเป้าหมาย: นักวิเคราะห์นโยบายและแผน (ทรงคุณวุฒิ) และ นักวิชาการสรรพสามิต (ทรงคุณวุฒิ)								
เรื่อง: การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)								
เป้าประสงค์: ปรับปรุงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์)	ระยะเวลาในการดำเนินการ (ระบุวัน/สัปดาห์/เดือน)	ผลผลิตและ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	
๑. กำหนดเป้าหมาย	๑ เดือน	ได้ตำแหน่งเป้าหมายเพื่อจัดทำแบบกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพ		✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๒. วิเคราะห์และกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพ	๑ เดือน	ได้ผลวิเคราะห์เส้นทางการเจริญเติบโตและความก้าวหน้าของแต่ละตำแหน่ง		✓	✓			
๓. จัดทำแผนผัง Career chart	๑ เดือน	ได้ระบบวิธีการเลื่อนตำแหน่งเส้นทางการเจริญเติบโต		✓	✓			
๔. ติดตามและประเมินผล	๑๒ เดือน	ผลสำเร็จของการนำไปใช้		✓	✓	✓		

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย: นักวิเคราะห์นโยบายและแผน (ทรงคุณวุฒิ) และ นักวิชาการภาษี (ทรงคุณวุฒิ)								
เรื่อง: การวางแผนสร้างความพร้อม (Succession Plan)								
เป้าประสงค์: สร้างข้าราชการสืบทอดตำแหน่งนักบริหาร								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์)	ระยะเวลาในการดำเนินการ (ระบุวัน/สัปดาห์/เดือน)	ผลผลิตและ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	
๑. กำหนดตำแหน่งเป้าหมาย	ก่อนระยะเวลาเกษียณอายุราชการ ระยะเวลา ๑๒ ปี	ได้ตำแหน่งเป้าหมายในระยะเวลาที่กำหนด		✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๒. กำหนดเกณฑ์คัดเลือกผู้มีศักยภาพ	ก่อนระยะเวลาเกษียณอายุราชการ ระยะเวลา ๑๒ ปี	ได้เกณฑ์คัดเลือกที่เหมาะสมกับตำแหน่ง		✓	✓			
๓. คัดเลือกและจัดทำบัญชี	ประกาศรายชื่อผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม	ได้รายชื่อผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม		✓	✓			
๔. จัดทำแผนพัฒนาผู้มีศักยภาพ	๑๒ เดือน	แผนพัฒนาผู้มีศักยภาพ ๑ แผน		✓	✓			
๕. ติดตามประเมินผล	๖ เดือน และ ๑๒ เดือน	ดำเนินการเป็นไปตามแผน		✓	✓			

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย: นักวิเคราะห์นโยบายและแผน (ทรงคุณวุฒิ) และ นักวิชาการภาษี (ทรงคุณวุฒิ)								
เรื่อง: การจัดการความรู้ (KM)								
เป้าประสงค์: เพื่อสืบทอดองค์ความรู้และรักษาบุคลากรผู้มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กรไว้ได้								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์)	ระยะเวลาในการดำเนินการ (ระบุวัน/สัปดาห์/เดือน)	ผลผลิตและ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	
๑. การกำหนดเป้าหมาย	๓ เดือน	เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้และรักษาบุคลากรผู้มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กรไว้ได้	✓	✓	✓	✓	✓	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๒. การวางแผนการสืบทอดองค์ความรู้	๑๒ เดือน		✓	✓	✓	✓	✓	
๓. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (เตรียมความพร้อมและวางโครงสร้างให้เป็นระบบ)	๑๒ เดือน		✓	✓	✓	✓	✓	
๔. การจ้างข้าราชการเกษียณอายุราชการมาเป็นที่ปรึกษาเชิงนโยบาย	๑๒ เดือน		✓	✓	✓	✓	✓	
๕. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานที่หลากหลายเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับผู้สืบทอดตำแหน่ง	๑๒ เดือน		✓	✓	✓	✓	✓	

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย: ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน และ ผู้อำนวยการ								
เรื่อง: การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)								
เป้าประสงค์: ปรับปรุงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์)	ระยะเวลาในการดำเนินการ (ระบุวัน/สัปดาห์/เดือน)	ผลผลิตและ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	
๑. กำหนดเป้าหมาย	๑ เดือน	ได้ตำแหน่งเป้าหมายเพื่อจัดทำแบบกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพ		✓	✓			ทุกหน่วยงาน โดยมีสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นหน่วยหลัก
๒. วิเคราะห์และกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพ	๑ เดือน	ได้ผลวิเคราะห์เส้นทางการเจริญเติบโตและความก้าวหน้าของแต่ละตำแหน่ง		✓	✓			
๓. จัดทำแผนผัง Career chart	๑ เดือน	ได้ระบบวิธีการเลื่อนตำแหน่งเส้นทางการเจริญเติบโต		✓	✓			
๔. ติดตามและประเมินผล	๑๒ เดือน	ผลสำเร็จของการนำแผนไปใช้		✓	✓			

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย: ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน และ ผู้อำนวยการ								
เรื่อง: การวางแผนสร้างความต่อเนื่อง (Succession Plan)								
เป้าประสงค์: สร้างข้าราชการสืบทอดตำแหน่งผู้อำนวยการ								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์)	ระยะเวลาในการดำเนินการ (ระบุวัน/สัปดาห์/เดือน)	ผลผลิตและ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	
๑. กำหนดตำแหน่งเป้าหมาย	ก่อนระยะเวลาผู้อำนวยการเกษียณอายุราชการ ระยะเวลา ๒ ปี	ได้ตำแหน่งเป้าหมายในระยะเวลาที่กำหนด		✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล
๒. กำหนดเกณฑ์คัดเลือกผู้มีศักยภาพ	ก่อนระยะเวลาผู้อำนวยการเกษียณอายุราชการ ระยะเวลา ๒ ปี	ได้เกณฑ์คัดเลือกที่เหมาะสมกับตำแหน่ง		✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๓. คัดเลือกและจัดทำบัญชี	ประกาศรายชื่อผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม	ได้ผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม		✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๔. จัดทำแผนพัฒนาผู้มีศักยภาพ	๑๒ เดือน	แผนพัฒนาผู้มีศักยภาพ		✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล
๕. ติดตามประเมินผล	๖ เดือน และ ๑๒ เดือน	ดำเนินการเป็นไปตามแผน		✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย: ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน และ ผู้อำนวยการ								
เรื่อง: การจัดการความรู้ (KM)								
เป้าประสงค์: เพื่อสืบทอดองค์ความรู้และรักษาบุคลากรผู้มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กรไว้ได้								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์)	ระยะเวลาในการดำเนินการ (ระบุวัน/สัปดาห์/เดือน)	ผลผลิตและ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	
๑. การกำหนดเป้าหมาย	๓ เดือน	เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้และรักษาบุคลากรผู้มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กรไว้ได้	✓	✓	✓	✓	✓	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๒. การวางแผนการสืบทอดองค์ความรู้ตามแต่ละพื้นที่	๑๒ เดือน		✓	✓	✓	✓	✓	
๓. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (เตรียมความพร้อมและวางโครงสร้างให้เป็นระบบ)	๑๒ เดือน		✓	✓	✓	✓	✓	
๔. การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงานที่หลากหลายเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับผู้สืบทอดตำแหน่ง	๑๒ เดือน		✓	✓	✓	✓	✓	

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย: นักวิชาการสรรพสามิต								
เรื่อง: การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)								
เป้าประสงค์: สร้างข้าราชการสืบทอดตำแหน่ง								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์)	ระยะเวลาในการดำเนินการ (ระบุวัน/สัปดาห์/เดือน)	ผลผลิตและ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	
๑. กำหนดเป้าหมาย	๑ เดือน	ได้ตำแหน่งเป้าหมายเพื่อจัดทำแบบกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพ		✓	✓			ทุกหน่วยงาน โดยมีสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นหน่วยหลัก
๒. วิเคราะห์และกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพ	๑ เดือน	ได้ผลวิเคราะห์เส้นทางการเจริญเติบโตและความก้าวหน้าของแต่ละตำแหน่ง		✓	✓			
๓. จัดทำแผนผัง Career chart	๑ เดือน	ได้ระบบวิธีการเลื่อนตำแหน่งเส้นทางการเจริญเติบโต		✓	✓			
๔. ติดตามและประเมินผล	๑๒ เดือน	ผลสำเร็จของการนำแผนไปใช้		✓	✓	✓		

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย: นักวิชาการสรรพสามิต								
เรื่อง: การวางแผนสร้างความต่อเนื่อง (Succession Plan)								
เป้าประสงค์: สร้างข้าราชการสืบทอดตำแหน่ง								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์)	ระยะเวลาในการดำเนินการ (ระบุวัน/สัปดาห์/เดือน)	ผลผลิตและ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	
๑. เลือกตำแหน่งเป้าหมาย	๑ เดือน	ได้ตำแหน่งเป้าหมาย	✓	✓	✓	✓	✓	ทุกหน่วยงาน โดยมีสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นหน่วยหลัก
๒. กำหนดเกณฑ์คัดเลือกผู้มีความรู้ มีศักยภาพ	๑ เดือน	ได้เกณฑ์การคัดเลือก	✓	✓	✓	✓	✓	
๓. การคัดเลือก successor และจัดทำบัญชี	๑ เดือน	ได้บัญชี successor	✓	✓	✓	✓	✓	
๔. การจัดทำแผนพัฒนาผู้มีความรู้ มีศักยภาพ	๑ เดือน	ได้แผนพัฒนา	✓	✓	✓	✓	✓	
๕. การติดตามประเมินผล	๖ เดือน และ ๑๒ เดือน	ได้ successor	✓	✓	✓	✓	✓	

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย: นักวิชาการสรรพสามิต								
เรื่อง: การจัดการความรู้ (KM)								
เป้าประสงค์: เพื่อเพิ่มความรู้ความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์)	ระยะเวลาในการดำเนินการ (ระบุวัน/สัปดาห์/เดือน)	ผลผลิตและ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	
๑. การบ่งชี้ความรู้	๓ เดือน	เตรียมความพร้อมบุคลากรรองรับการขาดแคลนในอนาคต		✓	✓	✓	✓	ทุกหน่วยงาน โดยมีสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นหน่วยหลัก
๒. การสร้างและแสวงหาความรู้ (ทั้งเก่า-ใหม่) ภายใน ภายนอก ในทุกมิติ	๑ เดือน			✓	✓	✓	✓	
๓. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (เตรียมความพร้อมและวางโครงสร้างให้เป็นระบบ)	๓ เดือน			✓	✓	✓	✓	
๔. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ โดยการปรับปรุงรูปแบบ/เอกสาร/คู่มือ ให้มีมาตรฐานและมีความสมบูรณ์	๑ เดือน			✓	✓	✓	✓	
๕. การเข้าถึงความรู้ (ให้เข้าถึงแหล่งความรู้ง่ายและสะดวก เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ)	๑๒ เดือน			✓				
๖. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านทางเอกสาร/พี่เลี้ยง/การหมุนเวียนงาน)	๑๒ เดือน			✓	✓	✓	✓	

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย: นักวิชาการสรรพสามิต						
เรื่อง: การจัดการความรู้ (KM)						
เป้าประสงค์: เพื่อเพิ่มความรู้ความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ						
กิจกรรมที่ต้อง	ระยะเวลาใน	ผลผลิตและ/	ระยะเวลาในการดำเนินการ			ผู้รับผิดชอบ

ดำเนินการ (เพื่อให้บรรลุ เป้าประสงค์)	การดำเนินการ (ระบุวัน/ สัปดาห์/เดือน)	หรือตัวชี้วัด ความสำเร็จ						
๗. การเรียนรู้ โดยการปฏิบัติ จริงให้เกิด ประสบการณ์ และสามารถนำ ความรู้ไปใช้ได้	๑๒ เดือน			✓	✓	✓	✓	

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย: นักวิชาการสรรพสามิต								
เรื่อง: การวางแผนกำลังคนเฉพาะกลุ่ม								
เป้าประสงค์: เพื่อเตรียมความพร้อมในการดำรงตำแหน่ง								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์)	ระยะเวลาในการดำเนินการ (ระบุวัน/สัปดาห์/เดือน)	ผลผลิตและ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	
๑. ระบุกลุ่มจังหวัดที่มีแนวโน้มจะขาดแคลนตำแหน่งนักวิชาการสรรพสามิตในระยะเวลา ๕-๑๐ ปี	๑ เดือน	เตรียมความพร้อมบุคลากรรองรับการขาดแคลนในอนาคต	✓	✓	✓	✓	✓	ทุกหน่วยงาน โดยมีสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นหน่วยหลัก
๒. วางแผนการบรรจุข้าราชการทดแทน	๑ เดือน		✓	✓	✓	✓	✓	
๓. สรรหาผู้มีคุณวุฒิ / ส่งเสริมผู้มีความสนใจให้ไปศึกษาเพิ่มเติม	๑ เดือน		✓	✓	✓	✓	✓	
๔ ดำเนินการพัฒนาความรู้ความสามารถให้แก่ผู้ที่ยื่นมาดำรงตำแหน่งทดแทนให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนักวิชาการสรรพสามิต	๓ เดือน		✓	✓	✓	✓	✓	
๕. ติดตามและประเมินผล	๑๒ เดือน		✓	✓	✓	✓	✓	

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย: นักวิชาการสรรพสามิต								
เรื่อง: การพัฒนาบุคลากรสำหรับผู้ขึ้นมาดำรงตำแหน่งแทน								
เป้าประสงค์: เพื่อให้ส่วนราชการมีข้าราชการที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และมีกรอบอัตราที่พร้อมต่อการสูญเสีย								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์)	ระยะเวลาในการดำเนินการ (ระบุวัน/สัปดาห์/เดือน)	ผลผลิตและ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	
๑. กำหนดเป้าหมาย	๑ เดือน	กรมสรรพสามิตมีข้าราชการที่มีศักยภาพต่อการปฏิบัติงาน และมีกรอบอัตราที่พร้อมต่อการสูญเสีย		✓	✓			ทุกหน่วยงาน โดยมีสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นหน่วยหลัก
๒. วิเคราะห์และกำหนดแผนการพัฒนา	๑ เดือน	มีแผนการพัฒนาที่เหมาะสมกับข้าราชการรายตำแหน่ง และรายหน่วยงาน		✓	✓			ทุกหน่วยงาน โดยมีสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นหน่วยหลัก
๓. ฝึกอบรม	๖ เดือน	ข้าราชการที่เข้ารับการอบรมและพัฒนา มีคุณภาพตรงตามความต้องการของหน่วยงาน		✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล
๔. ติดตามประเมินผล	๑๒ เดือน	ประเมินผลของข้าราชการที่เข้ารับการอบรมและพัฒนา ศักยภาพแบบ ๓๖๐ องศา		✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย: นิติกร								
เรื่อง: การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)								
เป้าประสงค์: สร้างข้าราชการสืบทอดตำแหน่ง								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์)	ระยะเวลาในการดำเนินการ (ระบุวัน/สัปดาห์/เดือน)	ผลผลิตและ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	
๑. กำหนดเป้าหมาย	๑ เดือน	ได้ตำแหน่งเป้าหมายเพื่อจัดทำแบบกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพ		✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๒. วิเคราะห์และกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพ	๑ เดือน	ได้ผลวิเคราะห์เส้นทางการเจริญเติบโตและความก้าวหน้าของแต่ละตำแหน่ง		✓	✓			
๓. จัดทำแผนผัง Career chart	๑ เดือน	ได้ระบบวิธีการเลื่อนตำแหน่งเส้นทางการเจริญเติบโต		✓	✓			
๔. ติดตามและประเมินผล	๑๒ เดือน	ผลสำเร็จของการนำแผนไปใช้		✓	✓	✓		

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย: นิติกร								
เรื่อง: การวางแผนสร้างความต่อเนื่อง (Succession Plan)								
เป้าประสงค์: สร้างข้าราชการสืบทอดตำแหน่ง								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์)	ระยะเวลาในการดำเนินการ (ระบุวัน/สัปดาห์/เดือน)	ผลผลิตและ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	
๑. เลือกตำแหน่งเป้าหมาย	๑ เดือน	ได้ตำแหน่งเป้าหมาย		✓	✓	✓	✓	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๒. กำหนดเกณฑ์คัดเลือกผู้มีความรู้ มีศักยภาพ	๑ เดือน	ได้เกณฑ์การคัดเลือก		✓	✓	✓	✓	
๓. การคัดเลือก successor และจัดทำบัญชี	๑ เดือน	ได้บัญชี successor		✓	✓	✓	✓	
๔. การจัดทำแผนพัฒนาผู้มีความรู้ มีศักยภาพ	๑ เดือน	ได้แผนพัฒนา		✓	✓	✓	✓	
๕. การติดตามประเมินผล	๖ เดือน และ ๑๒ เดือน	ได้ successor		✓	✓	✓	✓	

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย: นิติกร								
เรื่อง: การจัดการความรู้ (KM)								
เป้าประสงค์: เพื่อเพิ่มความรู้ความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์)	ระยะเวลาในการดำเนินการ (ระบุวัน/สัปดาห์/เดือน)	ผลผลิตและ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	
๑. การบ่งชี้ความรู้	๓ เดือน	เตรียมความพร้อมบุคลากรรองรับการขาดแคลนในอนาคต	✓	✓	✓	✓	✓	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๒. การสร้างและแสวงหาความรู้ (ทั้งเก่า-ใหม่) ภายใน ภายนอก ในทุกมิติ	๑ เดือน		✓	✓	✓	✓	✓	
๓. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (เตรียมความพร้อมและวางโครงสร้างให้เป็นระบบ)	๓ เดือน		✓	✓	✓	✓	✓	
๔. การประมวลและกลั่นกรองความรู้โดยการปรับปรุงรูปแบบ/เอกสาร/คู่มือ ให้มีมาตรฐานและมีความสมบูรณ์	๑ เดือน		✓	✓	✓	✓	✓	
๕. การเข้าถึงความรู้ (ให้เข้าถึงแหล่งความรู้ง่ายและสะดวก เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ)	๑๒ เดือน		✓	✓				
๖. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านทางเอกสาร/พี่เลี้ยง/การหมุนเวียนงาน)	๑๒ เดือน		✓	✓	✓	✓	✓	

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย: นิติกร						
เรื่อง: การจัดการความรู้ (KM)						
เป้าประสงค์: เพื่อเพิ่มความรู้ความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ						
กิจกรรมที่ต้อง	ระยะเวลาใน	ผลผลิตและ/	ระยะเวลาในการดำเนินการ			ผู้รับผิดชอบ

ดำเนินการ (เพื่อให้บรรลุ เป้าประสงค์)	การดำเนินการ (ระบุวัน/ สัปดาห์/เดือน)	หรือตัวชี้วัด ความสำเร็จ						
๗. การเรียนรู้ โดยการปฏิบัติ จริงให้เกิด ประสบการณ์ และสามารถนำ ความรู้ไปใช้ได้	๑๒ เดือน		✓	✓	✓	✓	✓	

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย: นิติกร								
เรื่อง: การพัฒนาบุคลากรสำหรับผู้ขึ้นมาดำรงตำแหน่งแทน								
เป้าประสงค์: เพื่อให้ส่วนราชการมีข้าราชการที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และมีกรอบอัตราที่พร้อมต่อการสูญเสีย								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์)	ระยะเวลาในการดำเนินการ (ระบุวัน/สัปดาห์/เดือน)	ผลผลิตและ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	
๑. กำหนดเป้าหมาย	๑ เดือน	มีข้าราชการที่มีศักยภาพต่อการปฏิบัติงานและมีกรอบอัตราที่พร้อมต่อการสูญเสีย		✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๒. วิเคราะห์และกำหนดแผนการพัฒนา	๑ เดือน	มีแผนการพัฒนาที่เหมาะสมกับข้าราชการรายตำแหน่งและรายหน่วยงาน		✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๓. ฝึกอบรม	๑ เดือน	ข้าราชการที่เข้ารับการอบรมและพัฒนาศักยภาพมีคุณภาพตรงตามความต้องการของหน่วยงาน		✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล
๔. ติดตามประเมินผล	๓ เดือน	ประเมินผลของข้าราชการที่เข้ารับการอบรมและพัฒนาศักยภาพ แบบ ๓๖๐ องศา		✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย: วิศวกร								
เรื่อง: การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)								
เป้าประสงค์: สร้างข้าราชการสืบทอดตำแหน่ง								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์)	ระยะเวลาในการดำเนินการ (ระบุวัน/สัปดาห์/เดือน)	ผลผลิตและ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	
๑. กำหนดเป้าหมาย	๑ เดือน	ได้ตำแหน่งเป้าหมายเพื่อจัดทำแบบกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพ		✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๒. วิเคราะห์และกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพ	๑ เดือน	ได้ผลวิเคราะห์เส้นทางการเจริญเติบโตและความก้าวหน้าของแต่ละตำแหน่ง		✓	✓			
๓. จัดทำแผนผัง Career chart	๑ เดือน	ได้ระบบวิธีการเลื่อนตำแหน่งเส้นทางการเจริญเติบโต		✓	✓			
๔. ติดตามและประเมินผล	๑๒ เดือน	ผลสำเร็จของการนำไปใช้		✓	✓	✓		

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย: วิศวกร								
เรื่อง: การวางแผนสร้างความต่อเนื่อง (Succession Plan)								
เป้าประสงค์: เพื่อความก้าวหน้าในสายงานในตำแหน่ง								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์)	ระยะเวลาในการดำเนินการ (ระบุวัน/สัปดาห์/เดือน)	ผลผลิตและ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	
๑. เลือกตำแหน่งเป้าหมาย	๑ เดือน	ได้ตำแหน่งเป้าหมาย		✓				สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๒. กำหนดเกณฑ์คัดเลือกผู้มีศักยภาพ	๑ เดือน	ได้เกณฑ์การคัดเลือก		✓				
๓. การคัดเลือก successor และจัดทำบัญชี	๑ เดือน	ได้บัญชี successor		✓				
๔. การจัดทำแผนพัฒนาผู้มีศักยภาพ	๓ เดือน	ได้แผนพัฒนา		✓				
๕. การติดตามประเมินผล	๑๒ เดือน	ได้ successor		✓	✓			

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย: วิศวกร								
เรื่อง: การจัดการความรู้ (KM)								
เป้าประสงค์: เพื่อเพิ่มความรู้ความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์)	ระยะเวลาในการดำเนินการ (ระบุวัน/สัปดาห์/เดือน)	ผลผลิตและ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	
๑. การบ่งชี้ความรู้	๓ เดือน	เตรียมความพร้อมบุคลากรรองรับการขาดแคลนในอนาคต	✓	✓	✓	✓	✓	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๒. การสร้างและแสวงหาความรู้ (ทั้งเก่า-ใหม่) ภายใน ภายนอก ในทุกมิติ	๑ เดือน		✓	✓	✓	✓	✓	
๓. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (เตรียมความพร้อมและวางโครงสร้างให้เป็นระบบ)	๓ เดือน		✓	✓	✓	✓	✓	
๔. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ โดยการปรับปรุงรูปแบบ/เอกสาร/คู่มือ ให้มีมาตรฐานและมีความสมบูรณ์	๑ เดือน		✓	✓	✓	✓	✓	
๕. การเข้าถึงความรู้ (ให้เข้าถึงแหล่งความรู้ง่ายและสะดวก เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ)	๑๒ เดือน		✓	✓				
๖. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านทางเอกสาร/พี่เลี้ยง/การหมุนเวียนงาน)	๑๒ เดือน		✓	✓	✓	✓	✓	

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย: วิศวกร						
เรื่อง: การจัดการความรู้ (KM)						
เป้าประสงค์: เพื่อเพิ่มความรู้ความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ						
กิจกรรมที่ต้อง	ระยะเวลาใน	ผลผลิตและ/	ระยะเวลาในการดำเนินการ			ผู้รับผิดชอบ

ดำเนินการ (เพื่อให้บรรลุ เป้าประสงค์)	การดำเนินการ (ระบุวัน/ สัปดาห์/เดือน)	หรือตัวชี้วัด ความสำเร็จ						
๗. การเรียนรู้ โดยการปฏิบัติ จริงให้เกิด ประสบการณ์ และสามารถนำ ความรู้ไปใช้ได้	๑๒ เดือน		✓	✓	✓	✓	✓	

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย: วิศวกร								
เรื่อง: การวางแผนกำลังคนเฉพาะกลุ่ม								
เป้าประสงค์: เพื่อปรับปรุงให้มีความก้าวหน้าในสายงาน/ตอบสนองความหลากหลายในการดำรงตำแหน่ง								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์)	ระยะเวลาในการดำเนินการ (ระบุวัน/สัปดาห์/เดือน)	ผลผลิตและ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	
๑. ทดแทนตำแหน่งกันได้	๓ เดือน	สามารถสับเปลี่ยนทดแทนกันได้ (วิศวกรเครื่องกล วิศวกรไฟฟ้า หรือ วิศวกรโยธา โดยขอยกเว้นคุณสมบัติตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง จากสำนักงาน ก.พ.)	✓	✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๒. สรรหาบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาตรงตามตำแหน่ง	๓ เดือน	ผู้ดำรงตำแหน่ง นักวิชาการเงิน และบัญชี มีความรู้เรื่องระเบียบต่างๆ	✓	✓	✓	✓	✓	

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย: วิศวกร								
เรื่อง: การพัฒนาบุคลากรสำหรับผู้ขึ้นมาดำรงตำแหน่งแทน								
เป้าประสงค์: เพื่อให้ส่วนราชการมีข้าราชการที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และมีกรอบอัตราที่พร้อมต่อการสูญเสีย								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์)	ระยะเวลาในการดำเนินการ (ระบุวัน/สัปดาห์/เดือน)	ผลผลิตและ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	
๑. กำหนดเป้าหมาย	๑ เดือน	มีข้าราชการที่มีศักยภาพต่อการปฏิบัติงานและมีกรอบอัตราที่พร้อมต่อการสูญเสีย		✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๒. วิเคราะห์และกำหนดแผนการพัฒนา	๑ เดือน	มีแผนการพัฒนาที่เหมาะสมกับข้าราชการรายตำแหน่งและรายหน่วยงาน		✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๓. ฝึกอบรม	๑ เดือน	ข้าราชการที่เข้ารับการอบรมและพัฒนาศักยภาพมีคุณภาพตรงตามความต้องการของหน่วยงาน		✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล
๔. ติดตามประเมินผล	๓ เดือน	ประเมินผลของข้าราชการที่เข้ารับการอบรมและพัฒนาศักยภาพ แบบ ๓๖๐ องศา		✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการพลเรือนสามัญ (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย: นักจัดการงานทั่วไป								
เรื่อง: การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)								
เป้าประสงค์: สร้างข้าราชการสืบทอดตำแหน่ง								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์)	ระยะเวลาในการดำเนินการ (ระบุวัน/สัปดาห์/เดือน)	ผลผลิตและ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	
๑. กำหนดเป้าหมาย	๑ เดือน	ได้ตำแหน่งเป้าหมายเพื่อจัดทำแบบกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพ		✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๒. วิเคราะห์และกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพ	๑ เดือน	ได้ผลวิเคราะห์เส้นทางการเจริญเติบโตและความก้าวหน้าของแต่ละตำแหน่ง		✓	✓			
๓. จัดทำแผนผัง Career chart	๑ เดือน	ได้ระบบวิธีการเลื่อนตำแหน่งเส้นทางการเจริญเติบโต		✓	✓			
๔. ติดตามและประเมินผล	๑๒ เดือน	ผลสำเร็จของการนำแผนไปใช้		✓	✓	✓		

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการพลเรือนสามัญ (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย: นักจัดการงานทั่วไป								
เรื่อง: การวางแผนสร้างความต่อเนื่อง (Succession Plan)								
เป้าประสงค์: สร้างข้าราชการสืบทอดตำแหน่ง								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์)	ระยะเวลาในการดำเนินการ (ระบุวัน/สัปดาห์/เดือน)	ผลผลิตและ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	
๑. เลือกตำแหน่งเป้าหมาย	๑ เดือน	ได้ตำแหน่งเป้าหมาย		✓	✓	✓	✓	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๒. กำหนดเกณฑ์คัดเลือกผู้มีความรู้ มีศักยภาพ	๑ เดือน	ได้เกณฑ์การคัดเลือก		✓	✓	✓	✓	
๓. การคัดเลือก successor และจัดทำบัญชี	๑ เดือน	ได้บัญชี successor		✓	✓	✓	✓	
๔. การจัดทำแผนพัฒนาผู้มีความรู้ มีศักยภาพ	๑ เดือน	ได้แผนพัฒนา		✓	✓	✓	✓	
๕. การติดตามประเมินผล	๖ เดือน และ ๑๒ เดือน	ได้ successor		✓	✓	✓	✓	

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการพลเรือนสามัญ (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย: นักจัดการงานทั่วไป								
เรื่อง: การจัดการความรู้ (KM)								
เป้าประสงค์: เพื่อให้มีองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนงาน/โครงการ งานสารบรรณ งานธุรการทั่วไป พัสตดูครุภัณฑ์ งบประมาณ								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์)	ระยะเวลาในการดำเนินการ (ระบุวัน/สัปดาห์/เดือน)	ผลผลิตและ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	
๑. การบ่งชี้ความรู้	๒ เดือน	ระบุความจำเป็นของตำแหน่ง		✓				สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๒. การสร้างและแสวงหาความรู้	๔ เดือน	จำนวนองค์ความรู้ที่จำเป็น		✓	✓			
๓. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	๔ เดือน	ของตำแหน่งที่มีการจัดเก็บ			✓			
๔. การประมวลและกลั่นกรองความรู้	๔ เดือน	การตรวจสอบ/ปรับปรุงองค์ความรู้ให้ถูกต้อง			✓			
๕. การเข้าถึงความรู้	๒ เดือน	ช่องทางในการเผยแพร่ เช่น internet			✓			
๖. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	๖ เดือน	- การสอนงาน - การจัดทำคู่มือ			✓			
๗. การเรียนรู้	ตลอดปี				✓	✓	✓	

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย: นักจัดการงานทั่วไป								
เรื่อง: การพัฒนาบุคลากรสำหรับผู้ขึ้นมาดำรงตำแหน่งแทน								
เป้าประสงค์: เพื่อให้ส่วนราชการมีข้าราชการที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และมีกรอบอัตราที่พร้อมต่อการสูญเสีย								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์)	ระยะเวลาในการดำเนินการ (ระบุวัน/สัปดาห์/เดือน)	ผลผลิตและ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	
๑. กำหนดเป้าหมาย	๑ เดือน	มีข้าราชการที่มีศักยภาพต่อการปฏิบัติงานและมีกรอบอัตราที่พร้อมต่อการสูญเสีย		✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๒. วิเคราะห์และกำหนดแผนการพัฒนา	๑ เดือน	มีแผนการพัฒนาที่เหมาะสมกับข้าราชการรายตำแหน่งและรายหน่วยงาน		✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๓. ฝึกอบรม	๑ เดือน	ข้าราชการที่เข้ารับการอบรมและพัฒนาศักยภาพมีคุณภาพตรงตามความต้องการของหน่วยงาน		✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล
๔. ติดตามประเมินผล	๓ เดือน	ประเมินผลของข้าราชการที่เข้ารับการอบรมและพัฒนาศักยภาพ แบบ ๓๖๐ องศา		✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต

ตำแหน่งเป้าหมาย: เจ้าพนักงานสรรพสามิต								
เรื่อง: การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)								
เป้าประสงค์: ปรับปรุงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์)	ระยะเวลาในการดำเนินการ (ระบุวัน/สัปดาห์/เดือน)	ผลผลิตและ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	
๑. กำหนดเป้าหมาย	๑ เดือน	ได้ตำแหน่งเป้าหมายเพื่อจัดทำแบบกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพ		✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๒. วิเคราะห์และกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพ	๑ เดือน	ได้ผลวิเคราะห์เส้นทางการเจริญเติบโตและความก้าวหน้าของแต่ละตำแหน่ง		✓	✓			
๓. จัดทำแผนผัง Career chart	๑ เดือน	ได้ระบบวิธีการเลื่อนตำแหน่งเส้นทางการเจริญเติบโต		✓	✓			
๔. ติดตามและประเมินผล	๑๒ เดือน	ผลสำเร็จของการนำไปใช้		✓	✓	✓		

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย: เจ้าพนักงานสรรพสามิต								
เรื่อง: การจัดการความรู้ (KM)								
เป้าประสงค์: เพื่อสืบทอดองค์ความรู้และรักษาบุคลากรผู้มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กรไว้ได้								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์)	ระยะเวลาในการดำเนินการ (ระบุวัน/สัปดาห์/เดือน)	ผลผลิตและ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	
๑. การกำหนดเป้าหมาย	๓ เดือน	เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้และรักษาบุคลากรผู้มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กรไว้ได้	✓	✓	✓	✓	✓	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๒. การวางแผนการสืบทอดองค์ความรู้	๑๒ เดือน		✓	✓	✓	✓	✓	
๓. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (เตรียมความพร้อมและวางโครงสร้างให้เป็นระบบ)	๑๒ เดือน		✓	✓	✓	✓	✓	
๔. การจ้างข้าราชการเกษียณอายุราชการมาเป็นที่ปรึกษาเชิงนโยบาย	๑๒ เดือน		✓	✓	✓	✓	✓	
๕. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานที่หลากหลายเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับผู้ที่สืบทอดตำแหน่ง	๑๒ เดือน		✓	✓	✓	✓	✓	

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย: เจ้าพนักงานสรรพสามิต								
เรื่อง: การพัฒนาบุคลากรสำหรับผู้ขึ้นมาดำรงตำแหน่งแทน								
เป้าประสงค์: เพื่อให้ส่วนราชการมีข้าราชการที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และมีกรอบอัตราที่พร้อมต่อการสูญเสีย								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์)	ระยะเวลาในการดำเนินการ (ระบุวัน/สัปดาห์/เดือน)	ผลผลิตและ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	
๑. กำหนดเป้าหมาย	๑ เดือน	มีข้าราชการที่มีศักยภาพต่อการปฏิบัติงานและมีกรอบอัตราที่พร้อมต่อการสูญเสีย		✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๒. วิเคราะห์และกำหนดแผนการพัฒนา	๑ เดือน	มีแผนการพัฒนาที่เหมาะสมกับข้าราชการรายตำแหน่งและรายหน่วยงาน		✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๓. ฝึกอบรม	๑ เดือน	ข้าราชการที่เข้ารับการอบรมและพัฒนา ศักยภาพมีคุณภาพตรงตามความต้องการของหน่วยงาน		✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล
๔. ติดตามประเมินผล	๓ เดือน	ประเมินผลของข้าราชการที่เข้ารับการอบรมและพัฒนา ศักยภาพ แบบ ๓๖๐ องศา		✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย: นายช่างเทคนิค								
เรื่อง: การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)								
เป้าประสงค์: สร้างข้าราชการสืบทอดตำแหน่ง								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์)	ระยะเวลาในการดำเนินการ (ระบุวัน/สัปดาห์/เดือน)	ผลผลิตและ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	
๑. กำหนดเป้าหมาย	๑ เดือน	ได้ตำแหน่งเป้าหมายเพื่อจัดทำแบบกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพ		✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๒. วิเคราะห์และกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพ	๑ เดือน	ได้ผลวิเคราะห์เส้นทางการเจริญเติบโตและความก้าวหน้าของแต่ละตำแหน่ง		✓	✓			
๓. จัดทำแผนผัง Career chart	๑ เดือน	ได้ระบบวิธีการเลื่อนตำแหน่งเส้นทางการเจริญเติบโต		✓	✓			
๔. ติดตามและประเมินผล	๑๒ เดือน	ผลสำเร็จของการนำไปใช้		✓	✓	✓		

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย: นายช่างเทคนิค								
เรื่อง: การจัดการความรู้ (KM)								
เป้าประสงค์: เพื่อเพิ่มความรู้ความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์)	ระยะเวลาในการดำเนินการ (ระบุวัน/สัปดาห์/เดือน)	ผลผลิตและ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	
๑. การบ่งชี้ความรู้	๓ เดือน	เตรียมความพร้อมบุคลากรรองรับการขาดแคลนในอนาคต		✓	✓	✓	✓	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๒. การสร้างและแสวงหาความรู้ (ทั้งเก่า-ใหม่) ภายในภายนอกในทุกระดับ	๑ เดือน			✓	✓	✓	✓	
๓. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (เตรียมความพร้อมและวางโครงสร้างให้เป็นระบบ)	๓ เดือน			✓	✓	✓	✓	
๔. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ โดยการปรับปรุงรูปแบบ/เอกสาร/คู่มือ ให้มีมาตรฐานและมีความสมบูรณ์	๑ เดือน			✓	✓	✓	✓	
๕. การเข้าถึงความรู้ (ให้เข้าถึงแหล่งความรู้ง่ายและสะดวก เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ)	๑๒ เดือน			✓				
๖. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านทางเอกสาร/พี่เลี้ยง/การหมุนเวียนงาน)	๑๒ เดือน			✓	✓	✓	✓	

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย: นายช่างเทคนิค						
เรื่อง: การจัดการความรู้ (KM)						
เป้าประสงค์: เพื่อเพิ่มความรู้ความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ						
กิจกรรมที่ต้อง	ระยะเวลาใน	ผลผลิตและ/	ระยะเวลาในการดำเนินการ			ผู้รับผิดชอบ

ดำเนินการ (เพื่อให้บรรลุ เป้าประสงค์)	การดำเนินการ (ระบุวัน/ สัปดาห์/เดือน)	หรือตัวชี้วัด ความสำเร็จ						
๗. การเรียนรู้ โดยการปฏิบัติ จริงให้เกิด ประสบการณ์ และสามารถนำ ความรู้ไปใช้ได้	๑๒ เดือน			✓	✓	✓	✓	

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย: นายช่างเทคนิค								
เรื่อง: การพัฒนาบุคลากรสำหรับผู้ขึ้นมาดำรงตำแหน่งแทน								
เป้าประสงค์: เพื่อให้ส่วนราชการมีข้าราชการที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และมีกรอบอัตราที่พร้อมต่อการสูญเสีย								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์)	ระยะเวลาในการดำเนินการ (ระบุวัน/สัปดาห์/เดือน)	ผลผลิตและ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	
๑. กำหนดเป้าหมาย	๑ เดือน	มีข้าราชการที่มีศักยภาพต่อการปฏิบัติงานและมีกรอบอัตราที่พร้อมต่อการสูญเสีย		✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๒. วิเคราะห์และกำหนดแผนการพัฒนา	๑ เดือน	มีแผนการพัฒนาที่เหมาะสมกับข้าราชการรายตำแหน่งและรายหน่วยงาน		✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๓. ฝึกอบรม	๑ เดือน	ข้าราชการที่เข้ารับการอบรมและพัฒนาศักยภาพมีคุณภาพตรงตามความต้องการของหน่วยงาน		✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล
๔. ติดตามประเมินผล	๓ เดือน	ประเมินผลของข้าราชการที่เข้ารับการอบรมและพัฒนาศักยภาพ แบบ ๓๖๐ องศา		✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย: เจ้าพนักงานธุรการ								
เรื่อง: การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)								
เป้าประสงค์: สร้างข้าราชการสืบทอดตำแหน่ง								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์)	ระยะเวลาในการดำเนินการ (ระบุวัน/สัปดาห์/เดือน)	ผลผลิตและ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	
๑. กำหนดเป้าหมาย	๑ เดือน	ได้ตำแหน่งเป้าหมายเพื่อจัดทำแบบกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพ		✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๒. วิเคราะห์และกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพ	๑ เดือน	ได้ผลวิเคราะห์เส้นทางการเจริญเติบโตและความก้าวหน้าของแต่ละตำแหน่ง		✓	✓			
๓. จัดทำแผนผัง Career chart	๑ เดือน	ได้ระบบวิธีการเลื่อนตำแหน่งเส้นทางการเจริญเติบโต		✓	✓			
๔. ติดตามและประเมินผล	๑๒ เดือน	ผลสำเร็จของการนำไปใช้		✓	✓	✓		

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย: เจ้าพนักงานธุรการ								
เรื่อง: การจัดการความรู้ (KM)								
เป้าประสงค์: เพื่อเพิ่มความรู้ความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์)	ระยะเวลาในการดำเนินการ (ระบุวัน/สัปดาห์/เดือน)	ผลผลิตและ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	
๑. การบ่งชี้ความรู้	๓ เดือน	เตรียมความพร้อมบุคลากรรองรับการขาดแคลนในอนาคต		✓	✓	✓	✓	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๒. การสร้างและแสวงหาความรู้ (ทั้งเก่า-ใหม่) ภายในภายนอกในทุกระดับ	๑ เดือน			✓	✓	✓	✓	
๓. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (เตรียมความพร้อมและวางโครงสร้างให้เป็นระบบ)	๓ เดือน			✓	✓	✓	✓	
๔. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ โดยการปรับปรุงรูปแบบ/เอกสาร/คู่มือ ให้มีมาตรฐานและมีความสมบูรณ์	๑ เดือน			✓	✓	✓	✓	
๕. การเข้าถึงความรู้ (ให้เข้าถึงแหล่งความรู้ง่ายและสะดวก เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ)	๑๒ เดือน			✓				
๖. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านทางเอกสาร/พี่เลี้ยง/การหมุนเวียนงาน)	๑๒ เดือน			✓	✓	✓	✓	

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย: เจ้าพนักงานธุรการ								
เรื่อง: การจัดการความรู้ (KM)								
เป้าประสงค์: เพื่อเพิ่มความรู้ความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์)	ระยะเวลาในการดำเนินการ (ระบุวัน/สัปดาห์/เดือน)	ผลผลิตและ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ	
๗. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริงให้เกิดประสบการณ์ และสามารถนำความรู้ไปใช้ได้	๑๒ เดือน			✓	✓	✓	✓	

แผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต (ต่อ)

ตำแหน่งเป้าหมาย: เจ้าพนักงานธุรการ								
เรื่อง: การพัฒนาบุคลากรสำหรับผู้ขึ้นมาดำรงตำแหน่งแทน								
เป้าประสงค์: เพื่อให้ส่วนราชการมีข้าราชการที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และมีกรอบอัตราที่พร้อมต่อการสูญเสีย								
กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ (เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์)	ระยะเวลาในการดำเนินการ (ระบุวัน/สัปดาห์/เดือน)	ผลผลิตและ/หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ	ระยะเวลาในการดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	
๑. กำหนดเป้าหมาย	๑ เดือน	มีข้าราชการที่มีศักยภาพต่อการปฏิบัติงานและมีกรอบอัตราที่พร้อมต่อการสูญเสีย		✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๒. วิเคราะห์และกำหนดแผนการพัฒนา	๑ เดือน	มีแผนการพัฒนาที่เหมาะสมกับข้าราชการรายตำแหน่งและรายหน่วยงาน		✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๓. ฝึกอบรม	๑ เดือน	ข้าราชการที่เข้ารับการอบรมและพัฒนาศักยภาพมีคุณภาพตรงตามความต้องการของหน่วยงาน		✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล
๔. ติดตามประเมินผล	๓ เดือน	ประเมินผลของข้าราชการที่เข้ารับการอบรมและพัฒนาศักยภาพ แบบ ๓๖๐ องศา		✓	✓			สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล

ผนวก ข
ชื่อ แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร

แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร
เมื่อวันที่.....

๑. ภารกิจหลักขององค์กรคืออะไร

.....
.....
.....
.....

๒. อุปสรรคของภารกิจหลักที่เกี่ยวกับการบริหารคน มีอะไรบ้าง

.....
.....
.....
.....
.....
.....

๓. ตำแหน่งงานหลักที่เป็นหัวใจขององค์กร คือตำแหน่งใดบ้าง

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

๔. ถ้าต้องการสร้างบุคลากรที่เฉพาะเจาะจงสำหรับกรมสรรพสามิต จะต้องทำอย่างไร

.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....

๕. ความเห็นเพิ่มเติมอื่นๆ

.....
.....
.....
.....
.....
.....

ข้อ แบบประเมินความเสียงของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุ ข้าราชการ

ผนวก ค

แบบประเมินความเสียงของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ

แบบประเมิน “ความเสียงของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ: วัตถุประสงค์แห่งที่ได้รับผลกระทบ” เป็นการสอบถามความคิดเห็นเพื่อศึกษาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการสูญเสียอัตรากำลังโดยเฉพาะการสูญเสียข้าราชการในตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจในปัจจุบันและอนาคต โดยทำการวิเคราะห์ให้ทราบถึงความขาดแคลนกำลังคนในตำแหน่งสำคัญต่างๆ เพื่อให้สามารถวางแผนการรับหรือการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุในส่วนราชการได้อย่างเหมาะสมเป็นขั้นตอนต่อไป

จึงใคร่ขอความร่วมมือในการกรอกข้อมูลโดยใช้เครื่องหมาย ลงในช่อง ให้ครบทุกข้อ

ตำแหน่ง	ผลกระทบของตำแหน่ง			ผลกระทบจากการวางตำแหน่ง			
	ปฏิบัติงานที่สำคัญ (ก)	ส่งผลกระทบต่อภารกิจในปัจจุบัน (ข)	ส่งผลกระทบต่อภารกิจในอนาคต (ค)	ระยะเวลาการเกษียณภายใน (ง)	ระยะเวลาการสรรหา/พัฒนาความพร้อมบุคลากรภายใน (จ)	บุคลากรพร้อมทดแทนได้ทันที (จำนวน) (ฉ)	
นักบริหาร	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 1 ปี 3 ปี 5 ปี	3 2 1 > 3 ปี 1 ปี	3 2 1 ไม่มี 1-2 คน > 3 คน	
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 1 ปี 3 ปี 5 ปี	3 2 1 > 3 ปี 1 ปี	3 2 1 ไม่มี 1-2 คน > 3 คน	
นักวิชาการสหสมิต	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 1 ปี 3 ปี 5 ปี	3 2 1 > 3 ปี 1 ปี	3 2 1 ไม่มี 1-2 คน > 3 คน	
ผู้อำนวยการ	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 1 ปี 3 ปี 5 ปี	3 2 1 > 3 ปี 1 ปี	3 2 1 ไม่มี 1-2 คน > 3 คน	
ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 1 ปี 3 ปี 5 ปี	3 2 1 > 3 ปี 1 ปี	3 2 1 ไม่มี 1-2 คน > 3 คน	
นักวิชาการภาษี	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 1 ปี 3 ปี 5 ปี	3 2 1 > 3 ปี 1 ปี	3 2 1 ไม่มี 1-2 คน > 3 คน	
นิติกร	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 1 ปี 3 ปี 5 ปี	3 2 1 > 3 ปี 1 ปี	3 2 1 ไม่มี 1-2 คน > 3 คน	
นักตรวจสอบภาษี	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 1 ปี 3 ปี 5 ปี	3 2 1 > 3 ปี 1 ปี	3 2 1 ไม่มี 1-2 คน > 3 คน	

ตำแหน่ง	ผลกระทบของตำแหน่ง			ผลกระทบจากการวางตำแหน่ง		
	ปฏิบัติงานที่สำคัญ (ก)	ส่งผลกระทบต่อภารกิจในปัจจุบัน (ข)	ส่งผลกระทบต่อภารกิจในอนาคต (ค)	ระยะเวลาการเกษียณภายใน (ง)	ระยะเวลาการสรรหา/พัฒนาความพร้อมบุคลากรภายใน (จ)	บุคลากรพร้อมทดแทนได้ทันที (จำนวน) (ฉ)
นักวิทยาศาสตร์	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 3 ปี 3 ปี 3 ปี	3 2 1 3 ปี 3 ปี 3 ปี	3 2 1 ไม่มี 1-2 คน > 3 คน
วิศวกร	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 3 ปี 3 ปี 3 ปี	3 2 1 3 ปี 3 ปี 3 ปี	3 2 1 ไม่มี 1-2 คน > 3 คน
วิศวกรไฟฟ้า	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 3 ปี 3 ปี 3 ปี	3 2 1 3 ปี 3 ปี 3 ปี	3 2 1 ไม่มี 1-2 คน > 3 คน
วิศวกรโยธา	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 3 ปี 3 ปี 3 ปี	3 2 1 3 ปี 3 ปี 3 ปี	3 2 1 ไม่มี 1-2 คน > 3 คน
วิศวกรเครื่องกล	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 3 ปี 3 ปี 3 ปี	3 2 1 3 ปี 3 ปี 3 ปี	3 2 1 ไม่มี 1-2 คน > 3 คน
เจ้าหน้าที่งานสรรพสามิต	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 3 ปี 3 ปี 3 ปี	3 2 1 3 ปี 3 ปี 3 ปี	3 2 1 ไม่มี 1-2 คน > 3 คน
นักวิชาการตรวจสอบภายใน	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 3 ปี 3 ปี 3 ปี	3 2 1 3 ปี 3 ปี 3 ปี	3 2 1 ไม่มี 1-2 คน > 3 คน
นักจัดการงานทั่วไป	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 3 ปี 3 ปี 3 ปี	3 2 1 3 ปี 3 ปี 3 ปี	3 2 1 ไม่มี 1-2 คน > 3 คน
นักทรัพยากรบุคคล	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 3 ปี 3 ปี 3 ปี	3 2 1 3 ปี 3 ปี 3 ปี	3 2 1 ไม่มี 1-2 คน > 3 คน
นักวิชาการเงินและบัญชี	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 มาก ปานกลาง น้อย	3 2 1 3 ปี 3 ปี 3 ปี	3 2 1 3 ปี 3 ปี 3 ปี	3 2 1 ไม่มี 1-2 คน > 3 คน

ตำแหน่ง	ผลกระทบของตำแหน่ง				ผลกระทบจากการวางตำแหน่ง				บุคลากรพร้อมทดแทนได้ทันที (จำนวน) (๑)
	ปฏิบัติงาน ที่สำคัญ (ก)	ส่งผลกระทบต่อภารกิจใน ปัจจุบัน (ข)	ส่งผลกระทบต่อภารกิจใน อนาคต (ค)	ระยะเวลาการเกษียณ ภายใน (ง)	ระยะเวลาการสรรหา/พัฒนา ความพร้อมบุคลากร ภายใน (จ)	ระยะเวลาการเกษียณ ภายใน (ง)	ระยะเวลาการสรรหา/พัฒนา ความพร้อมบุคลากร ภายใน (จ)	บุคลากรพร้อมทดแทนได้ทันที (จำนวน) (๑)	
นักประชาสัมพันธ์	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① ๕ ปี ๓ ปี	③ ② ① ๑-๒ ปี > ๓ ปี	③ ② ① ๑-๒ ปี > ๓ ปี	③ ② ① ๑ ปี ๑-๒ ปี	③ ② ① ไม่มี ๑-๒ คน > ๓ คน	
นักวิชาการโสตทัศนศึกษา	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① ๕ ปี ๓ ปี	③ ② ① ๑-๒ ปี > ๓ ปี	③ ② ① ๑-๒ ปี > ๓ ปี	③ ② ① ๑ ปี ๑-๒ ปี	③ ② ① ไม่มี ๑-๒ คน > ๓ คน	
นักวิชาการพัสดุ	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① ๕ ปี ๓ ปี	③ ② ① ๑-๒ ปี > ๓ ปี	③ ② ① ๑-๒ ปี > ๓ ปี	③ ② ① ๑ ปี ๑-๒ ปี	③ ② ① ไม่มี ๑-๒ คน > ๓ คน	
นักวิชาการคอมพิวเตอร์	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① ๕ ปี ๓ ปี	③ ② ① ๑-๒ ปี > ๓ ปี	③ ② ① ๑-๒ ปี > ๓ ปี	③ ② ① ๑ ปี ๑-๒ ปี	③ ② ① ไม่มี ๑-๒ คน > ๓ คน	
บรรณารักษ์	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① ๕ ปี ๓ ปี	③ ② ① ๑-๒ ปี > ๓ ปี	③ ② ① ๑-๒ ปี > ๓ ปี	③ ② ① ๑ ปี ๑-๒ ปี	③ ② ① ไม่มี ๑-๒ คน > ๓ คน	
นายช่างเทคนิค	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① ๕ ปี ๓ ปี	③ ② ① ๑-๒ ปี > ๓ ปี	③ ② ① ๑-๒ ปี > ๓ ปี	③ ② ① ๑ ปี ๑-๒ ปี	③ ② ① ไม่มี ๑-๒ คน > ๓ คน	
นายช่างเครื่องกล	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① ๕ ปี ๓ ปี	③ ② ① ๑-๒ ปี > ๓ ปี	③ ② ① ๑-๒ ปี > ๓ ปี	③ ② ① ๑ ปี ๑-๒ ปี	③ ② ① ไม่มี ๑-๒ คน > ๓ คน	
นายช่างไฟฟ้า	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① ๕ ปี ๓ ปี	③ ② ① ๑-๒ ปี > ๓ ปี	③ ② ① ๑-๒ ปี > ๓ ปี	③ ② ① ๑ ปี ๑-๒ ปี	③ ② ① ไม่มี ๑-๒ คน > ๓ คน	
นายช่างโยธา	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① ๕ ปี ๓ ปี	③ ② ① ๑-๒ ปี > ๓ ปี	③ ② ① ๑-๒ ปี > ๓ ปี	③ ② ① ๑ ปี ๑-๒ ปี	③ ② ① ไม่มี ๑-๒ คน > ๓ คน	
เจ้าพนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① ๕ ปี ๓ ปี	③ ② ① ๑-๒ ปี > ๓ ปี	③ ② ① ๑-๒ ปี > ๓ ปี	③ ② ① ๑ ปี ๑-๒ ปี	③ ② ① ไม่มี ๑-๒ คน > ๓ คน	

ตำแหน่ง	ผลกระทบของตำแหน่ง			ผลกระทบจากการวางตำแหน่ง			บุคลากรพร้อมทดแทนได้ทันที (จำนวน) (ข)
	ปฏิบัติงาน ที่สำคัญ (ก)	ส่งผลกระทบต่อภารกิจใน ปัจจุบัน (ข)	ส่งผลกระทบต่อภารกิจใน อนาคต (ค)	ระยะเวลาการเกษียณ ภายใน (ง)	ระยะเวลาการสรรหา/พัฒนา ความพร้อมบุคลากร ภายใน (จ)	บุคลากรพร้อมทดแทนได้ทันที (จำนวน) (ข)	
เจ้าหน้าที่บริหาร	③ มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① ๓ปี ๓ปี ๕ปี	③ ② ① > ๓ปี ๑-๒ปี ๑ปี	③ ไม่มี	② ๑-๒คน > ๓คน
เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① ๑ปี ๓ปี ๕ปี	③ ② ① > ๓ปี ๑-๒ปี ๑ปี	③ ไม่มี	② ๑-๒คน > ๓คน
เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① ๑ปี ๓ปี ๕ปี	③ ② ① > ๓ปี ๑-๒ปี ๑ปี	③ ไม่มี	② ๑-๒คน > ๓คน
เจ้าหน้าที่งานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① ๑ปี ๓ปี ๕ปี	③ ② ① > ๓ปี ๑-๒ปี ๑ปี	③ ไม่มี	② ๑-๒คน > ๓คน
เจ้าหน้าที่งานโสตทัศนศึกษา	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① ๑ปี ๓ปี ๕ปี	③ ② ① > ๓ปี ๑-๒ปี ๑ปี	③ ไม่มี	② ๑-๒คน > ๓คน
นายช่างศิลป์	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① ๑ปี ๓ปี ๕ปี	③ ② ① > ๓ปี ๑-๒ปี ๑ปี	③ ไม่มี	② ๑-๒คน > ๓คน
เจ้าหน้าที่งานสื่อสาร	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① มาก ปานกลาง น้อย	③ ② ① ๑ปี ๓ปี ๕ปี	③ ② ① > ๓ปี ๑-๒ปี ๑ปี	③ ไม่มี	② ๑-๒คน > ๓คน

และขอขอบคุณในความร่วมมือนมา ณ โอกาสนี้

สิริพร ธนันทนสกุล

ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	นางสิริพร ธนันทนสกุล
วัน เดือน ปีเกิด	๘ กันยายน ๒๕๐๖
การศึกษา	ปริญญาตรี รัฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ปริญญาโท พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิตทางพัฒน ศาสตร์
ประวัติการทำงาน	๙ ธ.ค. ๒๕๕๓ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ๒๙ ม.ค. ๒๕๕๖ ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล

สรุปย่อ

ลักษณะวิชา สังคมจิตวิทยา

เรื่อง การบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐเพื่อนำกรมสรรพสามิตก้าวพ้นวิกฤตการเปลี่ยนแปลง
เชิงโครงสร้างอายุข้าราชการพลเรือนสามัญ

ผู้วิจัย นางสิริพร วัฒนันทนสกุล หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๐

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากการพยากรณ์แนวโน้มของคลื่นประชากรของผู้สูงวัยที่จะเพิ่มขึ้นเป็น ๒ เท่า หรือคิดเป็น ๒ พันล้านคนของประชากรโลกทั้งหมด ในอีก ๓๒ ปีข้างหน้า นั่นหมายถึง ปี พ.ศ. ๒๕๙๓ โลกจะกลายเป็นสังคมแห่งคนสูงอายุโดยสมบูรณ์ด้วยสัดส่วนของผู้สูงวัยมากถึง ๑ ใน ๕ ของประชากร ซึ่งองค์การสหประชาชาติ คาดการณ์ว่า ในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๔๔-๒๖๔๓ จะเป็นศตวรรษแห่งผู้สูงอายุ สำหรับสถานการณ์ก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของประเทศไทยพบว่า ประชากรสูงวัยของไทยเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และเมื่อสัดส่วนประชากรวัยทำงานลดลงจะส่งผลกระทบต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจกล่าวคือ ในปี พ.ศ. ๒๕๕๙ หรือ ค.ศ. ๒๐๕๐ ประชากรของไทยร้อยละ ๑๑ หรือ ประมาณ ๗,๕๐๐,๐๐๐ คน มีอายุ ๖๕ ปี หรือมากกว่านั้น เมื่อเทียบกับปี พ.ศ. ๒๕๓๘ ซึ่งมีสัดส่วนประชากรวัยเดียวกันนี้เพียงร้อยละ ๕ และในปี พ.ศ. ๒๕๘๓ คาดการณ์ว่า ไทยจะมีประชากรที่อายุตั้งแต่ ๖๕ ปีขึ้นไปถึง ๑๗ ล้านคน ซึ่งมากกว่า ๑ ใน ๔ ของประชากรทั้งประเทศ ทั้งนี้ ไทยจะมีสัดส่วนประชากรสูงวัยอยู่ในอันดับ ๒ ของอาเซียนเป็นรองเพียงประเทศสิงคโปร์เท่านั้น ปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดสังคมสูงวัยก็คือ อัตราการเกิดที่ลดลงอย่างรวดเร็ว จากร้อยละ ๖.๑ ในปี พ.ศ. ๒๕๐๘ เหลือเพียงร้อยละ ๑.๕ ในปี พ.ศ. ๒๕๕๘ อันเป็นผลมาจากรายได้ที่เพิ่มขึ้นและระดับการศึกษาที่สูงขึ้น รวมถึงความสำเร็จของโครงการวางแผนครอบครัวแห่งชาติ และการลดลงของประชากรวัยทำงานของไทย นับว่าสูงที่สุดเมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกและแปซิฟิก ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างประชากรของไทยเป็นความท้าทายใหม่ที่ผลกระทบต่ออย่างกว้างขวางต่อประเทศทั้งในระดับมหภาค ได้แก่ ผลต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ รายได้ต่อหัวของประชากร การออมและการลงทุน งบประมาณของรัฐบาล การจ้างงานและผลิตภาพของแรงงาน และระดับจุลภาค ได้แก่ ผลต่อตลาดผลิตภัณฑ์และบริการด้านต่างๆ โดยเฉพาะด้านการเงินและด้านสุขภาพ ดังนั้น การเตรียมพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงเป็นเรื่องเร่งด่วนที่ต้องการการวางแผนอย่างเป็นระบบและเริ่มดำเนินการล่วงหน้า แต่กระนั้นก็ตามปัญหาสังคมผู้สูงอายุของประเทศไทยก็ได้เกิดขึ้นในลักษณะทั่วไปเท่านั้น ความรุนแรงดังกล่าวยังขยายตัวเข้ามาสู่องค์กรภาครัฐอีกด้วย กล่าวคือ สภาวะโครงสร้างอายุของข้าราชการมีอายุเฉลี่ยสูงขึ้นจนก่อให้เกิดสภาวะการขาดแคลนกำลังคนในบางสายงานในปัจจุบัน และอาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องทั้งระบบในอนาคต โดยสภาพการณ์ดังกล่าวก็อุบัติขึ้นกับกรมสรรพสามิตเช่นกันที่กำลังเผชิญกับสถานการณ์ซึ่งโครงสร้างอายุข้าราชการพลเรือนสามัญอยู่ในภาวะวิกฤต ฉะนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุอย่างเป็นรูปธรรม และสามารถเตรียมกำลังคนที่เหลืออยู่ให้มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความต่อเนื่อง อีกทั้งสามารถขจัดปัญหา

อุปสรรค รวมถึงข้อจำกัดในการบริหารอัตรากำลังได้อย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง คล่องตัว และเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ ทั้งในด้านการสรรหา พัฒนา รักษาไว้ ใช้ประโยชน์ ตลอดจนการเคลื่อนย้าย กำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพียงพอต่อการขับเคลื่อนภารกิจและบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปของกรมฯ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์ด้านกำลังคนและภาวะการณดถอยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุในบริบทสากล
๒. เพื่อวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างอายุข้าราชการ และปัญหาสถานการณ์กำลังคนของกรมสรรพสามิต
๓. เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาข้าราชการของกรมสรรพสามิต และแผนปฏิบัติการระยะ ๓-๕ ปี รองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการพลเรือนสามัญของกรมสรรพสามิต

ขอบเขตของการวิจัย

๑. ขอบเขตด้านประชากร โดยประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารของกรมสรรพสามิต และ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้อำนวยการส่วน นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องจากทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค
๒. ขอบเขตด้านเนื้อหา ประกอบด้วยการศึกษาวิเคราะห์ความท้าทาย ทิศทางและแนวโน้มการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ คุณสมบัติหรือขีดความสามารถหรือสมรรถนะของข้าราชการในอนาคต กฎหมายและมาตรการการบริหารกำลังคน สถานะข้าราชการของกรมสรรพสามิตในปัจจุบัน ปัญหาการบริหารจัดการกำลังคนภายใต้บริบทของมาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ และการกำหนดมาตรการบริหารจัดการกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของบุคลากรในอีก ๓-๕ ปีข้างหน้า

วิธีดำเนินการวิจัย

การจัดทำเอกสารใช้หลักการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ได้แก่ ข้อมูลทุติยภูมิ โดยการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารทางวิชาการ เอกสารทางราชการ ประกอบด้วย ข้อมูลด้านกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่างๆ ข้อมูลด้านบุคลากรของกรมสรรพสามิต ข้อมูลยุทธศาสตร์กระทรวงการคลังตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๗๙) ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรกระทรวงการคลัง กลยุทธ์ ๓.๑ การพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม ข้อมูลนโยบายบริหารและพัฒนาข้าราชการของสำนักงาน ก.พ. อาทิ แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ มาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๕๗-๒๕๖๑) เป็นต้น ส่วนข้อมูลปฐมภูมิจะใช้เครื่องมือในการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยใช้คำถามแบบปลายเปิด และการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จากนั้นจึงนำข้อมูลทั้งหมดมาเรียบเรียงและขยายความ

ในเชิงพรรณนา พร้อมทั้งนำเสนอสาระสำคัญในรูปของตารางสถิติหรือแผนภาพ เพื่อให้เกิดความเข้าใจได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

ผลการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ผลการวิจัยสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยทั้ง ๓ ข้อ สรุปได้ ดังนี้

๑. ผลการวิจัยตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ ๑. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์ด้านกำลังคนและภาวะการณัดถอยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุในบริบทสากล จากการศึกษาพบว่า ประชากรสูงวัยกำลังมีขนาดที่ขยายใหญ่ขึ้นในทุกภูมิภาคและประเทศที่มีการพัฒนาต่างระดับกันไป โดยไทยมีโครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนแปลงในลักษณะคล้ายคลึงกับโครงสร้างประชากรโลกที่ได้เปลี่ยนผ่านสู่สังคมสูงวัย (Aged Society) แล้ว ซึ่งจากจุดเริ่มต้นที่ไทยก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุในปี พ.ศ.๒๕๔๗ และคาดว่าจะเคลื่อนเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ในปี พ.ศ.๒๕๖๗ ซึ่งใช้เวลาเพียง ๒๐ ปี เท่านั้น ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างของประชากรในการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุถือเป็นประเด็นสำคัญที่มีอาจเพิกเฉยได้เนื่องจากมีผลกระทบอย่างกว้างขวางต่อประเทศทั้งในระดับมหภาคและระดับจุลภาค ดังนั้น การเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงเป็นเรื่องเร่งด่วนสำคัญที่ต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบและเริ่มดำเนินการล่วงหน้า แต่กระนั้นก็ตามปัญหาสังคมผู้สูงอายุของไทยก็มิได้เกิดขึ้นในลักษณะทั่วไปเท่านั้น ความรุนแรงดังกล่าวยังขยายตัวเข้ามาสู่องค์กรภาครัฐด้วย กล่าวคือ สภาพโครงสร้างอายุของข้าราชการมีอายุเฉลี่ยสูงขึ้น การเกษียณอายุราชการของข้าราชการกลุ่ม Generation Baby Boomers ก่อให้เกิดสภาวะการขาดแคลนกำลังคนในบางสายงานในปัจจุบัน และอาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการบริหารองค์กรและการส่งมอบผลผลิตในการปฏิบัติการกิจของภาครัฐทั้งระบบในอนาคต กอปรกับสถานการณ์ของรัฐที่ต้องเผชิญกับปัญหาทางด้านงบประมาณในหมวดเงินเดือนและค่าจ้างที่จ่ายให้แก่ข้าราชการและพนักงานของรัฐทุกประเภท ซึ่งในแต่ละปีต้องใช้เม็ดเงินเป็นจำนวนที่สูงมาก ฉะนั้นเพื่อลดภาระงบประมาณของประเทศรัฐบาลจึงได้ดำเนินการตามมาตรการปรับลดกำลังคนภาครัฐที่มีมาอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้จะช่วยให้สามารถลดอัตราค่าจ้างคนและงบประมาณค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรได้ในระดับหนึ่ง แต่ผลจากการใช้มาตรการดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อโครงสร้างอายุข้าราชการพลเรือนด้วยเช่นกัน เนื่องจากการบรรจุข้าราชการใหม่มีการเพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่ลดลงทำให้มีคนรุ่นใหม่เข้ามาในระบบราชการน้อย สัดส่วนของกำลังคนที่เป็นผู้สูงอายุจึงมีอยู่เป็นจำนวนมาก เมื่อเทียบกับจำนวนข้าราชการพลเรือนทั้งหมด ซึ่งส่งผลให้กำลังคนภาครัฐขาดช่วงไป ดังนั้น การเตรียมการเพื่อรับมือกับปัญหาท้าทายของการบริหารจัดการกำลังคนในภาคราชการจึงเป็นประเด็นที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

๒. ผลการวิจัยตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ ๒ เพื่อวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างอายุข้าราชการ และปัญหาสถานภาพกำลังคนของกรมสรรพสามิต โดยผู้วิจัยได้พบสัญญาณชี้บ่งอย่างชัดเจนว่า ในช่วงระยะ ๑๐ ปีข้างหน้าจะมีข้าราชการที่เป็นกำลังสำคัญของกรมสรรพสามิตในระดับผู้บริหาร ผู้อำนวยการระดับสูง ผู้เชี่ยวชาญ และผู้อำนวยการส่วนจะเกษียณอายุเป็นจำนวนมาก ดังนั้น เพื่อเตรียมการรองรับวิกฤตโครงสร้างอายุดังกล่าวจึงได้ศึกษาหาแนวทางและมาตรการต่างๆ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการและพัฒนากำลังคนให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจ ความจำเป็น สภาวะและบริบทของการบริหารราชการ เพิ่มและ

พัฒนาขีดความสามารถของกำลังคนในส่วนราชการ ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมที่มุ่งให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ การวิเคราะห์อัตรากำลังและการวางแผนกำลังคน พร้อมทั้งจัดทำแผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต ด้วยการกำหนดกลยุทธ์และมาตรการโดยอาศัยกลไกต่างๆ เพื่อให้การดำเนินการในเรื่องดังกล่าวเกิดผลสัมฤทธิ์ ดังนี้ ๑) ศึกษาวิเคราะห์ สถานการณ์กำลังคนของกรมสรรพสามิต โดยมีจุดมุ่งหมายที่ต้องการทราบถึงปัญหาหรืออุปสรรคในการบริหารอัตรากำลัง ทั้งในอดีต ปัจจุบัน อนาคต และนำมาใช้เป็นข้อมูลในการบริหารอัตรากำลังให้เพียงพออย่างมีประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจและโครงสร้างอายุข้าราชการที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจากผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจุบันกรมสรรพสามิตมีอัตรากำลังทุกประเภท รวมทั้งสิ้น ๖,๔๗๙ อัตรา แบ่งเป็น ข้าราชการ จำนวน ๓,๕๕๖ อัตรา (คิดเป็นร้อยละ ๕๔.๘๙) พนักงานราชการ จำนวน ๕๙๖ อัตรา (คิดเป็นร้อยละ ๙.๒๐) ลูกจ้างประจำ จำนวน ๒๒๐ อัตรา (คิดเป็นร้อยละ ๓.๓๙) ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน ๒,๑๐๗ อัตรา (คิดเป็นร้อยละ ๓๒.๕๒) ปัจจุบันมีผู้ครองตำแหน่ง จำนวน ๓,๑๗๔ อัตรา คิดเป็นร้อยละ ๘๙.๒๖ ตำแหน่งว่าง จำนวน ๓๘๒ อัตรา คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๗๔ โดยมีการกระจายตัวของข้าราชการในหน่วยงานต่างๆ พบว่า ตำแหน่งนักวิชาการสรรพสามิต และ เจ้าพนักงานสรรพสามิต มีการกระจายตัวไปอยู่ในเกือบทุกหน่วยงานทั้งส่วนกลาง สำนักงานสรรพสามิตภาค สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ และสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สาขา ซึ่งเป็นสายงานหลักของกรมฯ ในขณะที่สำนักตรวจสอบ ป้องกันและปราบปราม มีความหลากหลายของสายงานมากที่สุด โดยการกระจายตัวของแต่ละสำนักฯ จะมีอัตรากำลังเฉลี่ยอยู่ระหว่าง ๔๐-๖๐ อัตรา ทั้งนี้ เมื่อทำการวิเคราะห์ลงไปถึงระดับตำแหน่งจะพบว่า กรมสรรพสามิตมีข้าราชการในตำแหน่งระดับสูง คือ ตำแหน่งประเภทบริหารระดับต้น ตำแหน่งประเภทอำนวยการ และประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ ในสัดส่วนที่ต่ำ ในขณะที่ภารกิจของกรมฯ มีความซับซ้อนและมีปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง ในส่วนของโครงสร้างการเปลี่ยนแปลงอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการมีอายุเฉลี่ย คือ ๔๘ ปี โดยมีข้าราชการที่อายุน้อยกว่า ๒๔ ปี เพียงร้อยละ ๐.๒๕ อายุระหว่าง ๒๕-๔๙ ปี ร้อยละ ๕๐.๑๙ อายุตั้งแต่ ๕๐ ปีขึ้นไป ร้อยละ ๔๙.๕๖ ซึ่งในกลุ่มนี้จะมีข้าราชการที่มีอายุตั้งแต่ ๕๕ ปีขึ้นไป อยู่ถึงร้อยละ ๕๘.๙๓ ของข้าราชการที่มีอายุตั้งแต่ ๕๐ ปีขึ้นไป ซึ่งเป็นช่วงอายุที่มีจำนวนข้าราชการมากที่สุดอีกด้วย จึงจะเห็นได้ว่า กรมสรรพสามิตมีแนวโน้มอายุของข้าราชการสูงมากขึ้นเรื่อยๆ โดยอายุเฉลี่ยปีงบประมาณ ๒๕๖๐ เท่ากับ ๔๘ ปี และในอีก ๑๐ ข้างหน้า (ปีงบประมาณ ๒๕๗๐) อายุข้าราชการเฉลี่ยจะเท่ากับ ๕๗ ปี ซึ่งถือว่าสูงมาก ดังนั้น แนวโน้มในอนาคตกรมสรรพสามิตจะเป็นกรมสูงอายุ เพราะจะมีข้าราชการประมาณร้อยละ ๖๑.๘๑ มีอายุอยู่ในช่วง ๕๕ ปีขึ้นไป ซึ่งหากพิจารณาอัตราการเกษียณอายุของข้าราชการทั้งหมด จำนวน ๑,๕๐๙ คน ในช่วง ๑๐ ปีข้างหน้า จะพบว่า ตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับสูงและทรงคุณวุฒิจะเกษียณอายุราชการทั้งหมดในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ถ้าพิจารณาเป็นแต่ละระดับ พบว่า ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ประเภทอำนวยการ ระดับสูง มีจำนวนข้าราชการเกษียณอายุมากที่สุด จำนวน ๑๙ คน เฉลี่ยประมาณ ๙ คน/ปี ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ มีจำนวนข้าราชการเกษียณอายุมากที่สุด จำนวน ๑๙ คน เฉลี่ยประมาณ ๑๐ คน/ปี ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ และ พ.ศ. ๒๕๖๕ ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ มีจำนวนข้าราชการเกษียณอายุมากที่สุด จำนวน ๗๕ คน เฉลี่ยประมาณ ๖๔ คน/ปี ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ประเภททั่วไป ระดับอาวุโส มีจำนวนข้าราชการเกษียณอายุมากที่สุด จำนวน ๑๔ คน เฉลี่ยประมาณ ๘ คน/ปี ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

ประเภททั่วไป ระดับชำนาญงาน มีจำนวนข้าราชการเกษียณอายุมากที่สุด จำนวน ๘๑ คน เฉลี่ยประมาณ ๕๗ คน/ปี จากผลสรุปการวิเคราะห์ข้างต้นจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า กรมฯ จะสูญเสียกำลังคนที่มีทักษะและความชำนาญสูงไปถึง ๔๗.๕๔ % ของจำนวนผู้ครองตำแหน่งอยู่ในปัจจุบัน

๓. ผลการวิจัยต่อบัณฑิตผู้ประสงค์ข้อที่ ๓ เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาข้าราชการของกรมสรรพสามิต และแผนปฏิบัติการระยะ ๓-๕ ปี รองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการพลเรือนสามัญของกรมสรรพสามิต ซึ่งจากวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ ประกอบข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมสรรพสามิต จึงได้กำหนดกลยุทธ์/มาตรการในการบริหารจัดการและพัฒนากำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของกรมสรรพสามิตที่จะนำไปใช้เป็นการจัดทำแผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ ประกอบด้วย ๑) การวางแผนสร้างความต่อเนื่อง (Succession Plan) เพื่อใช้เป็นกลไกในการส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีศักยภาพ มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งที่ว่างลงหรือตำแหน่งใหม่ที่เกิดขึ้น โดยเน้นวางโครงสร้างไว้สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทดแทนด้านบริหาร และผู้ดำรงตำแหน่งด้านงานหลักเฉพาะทาง ๒) การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ได้แก่ แผนเส้นทางความก้าวหน้าในราชการของตำแหน่งประเภททั่วไป ประเภทวิชาการ ประเภทอำนวยการ และมาตรฐานตำแหน่งต่างๆ เพื่อแสดงให้เห็นข้าราชการมองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งของตนเองและเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่ง ๓) การจัดการความรู้ (KM) เพื่อสร้างระบบการถ่ายทอดองค์ความรู้จากบุคลากรรุ่นต่อรุ่น ๔) การวางแผนกำลังคนเฉพาะกลุ่ม (Star Management) เพื่อให้กลุ่มคนดังกล่าวเป็นกำลังหลักที่จะนำพากรมฯ ไปสู่เป้าหมาย และ ๕) การพัฒนาบุคลากรสำหรับผู้ที่ยังขาดตำแหน่งแทน โดยได้กำหนดแนวทางการพัฒนาความเชี่ยวชาญหรือฝีมือของบุคลากรอย่างเป็นแบบแผนเฉพาะตามกรอบเส้นทางพัฒนาบุคลากร ในส่วนของกระบวนการ/มาตรการบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิตได้ดำเนินการออกแบบและจัดทำแผนบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมสรรพสามิต จำนวน ๑๒ ตำแหน่ง รวม ๓๕ แผนงาน ซึ่งแนวทางการพัฒนาข้าราชการและแผนปฏิบัติการดังกล่าวสามารถนำไปใช้เป็นต้นแบบ (Model) การบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างอายุข้าราชการให้กับกรมสรรพสามิต อีกทั้งยังเป็นแนวคิดที่หน่วยราชการทุกระดับสามารถนำไปพัฒนาต่อยอดหรือประยุกต์ใช้เป็นกลไกการแก้ปัญหา ให้ได้ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์อย่างเป็นรูปธรรม

ข้อเสนอแนะ

๑. ปัญหาหลักของกรมสรรพสามิตเกิดขึ้นมาจากโครงสร้างองค์กรและกำลังคนไม่สอดคล้องกันทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ดังนั้น จึงต้องออกแบบโครงสร้างการบริหารงานและบทบาทของกรมฯ ในอนาคตให้สอดคล้องกับนโยบายของประเทศและการกระจายภารกิจหน้าที่ไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เน้นงานกำกับดูแลและตรวจสอบ ส่วนงาน Operation ควรถ่ายโอนภารกิจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรอิสระ และองค์กรเอกชน

๒. กรมสรรพสามิตควรกำหนดให้มีการวางยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคน เพื่อให้คาดการณ์ได้ว่าอนาคตจะมีกำลังคนลักษณะหรือคุณสมบัติใดบ้างที่จะเกื้อหนุนอายุ และสรรหาคณากรใหม่ได้เหมาะสมกับเวลาและหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างไร อีกทั้งยังสามารถแก้ปัญหาการสืบทอดงานดังที่เกิดขึ้นในปัจจุบันอีกด้วย

๓. พัฒนาแนวทางในการสรรหาคนรุ่นใหม่ให้เข้ามาทำงานกับกรมสรรพสามิต ซึ่งอาจได้มาจากบรรจุข้าราชการใหม่ การรับโอนข้าราชการจากหน่วยงานอื่น หรือการขอรับการจัดสรรนักเรียนทุนรัฐบาล ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งที่จะได้คนเก่งและผู้มีอายุน้อยมาเข้ารับราชการ พร้อมกับพัฒนาระบบการสร้างสมดุลระหว่างข้าราชการรุ่นใหม่และข้าราชการรุ่นเก่าให้มีสัดส่วนที่เหมาะสม

๔. การสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ในการทำงานจากข้าราชการรุ่นเก่าสู่ข้าราชการรุ่นใหม่ มีการวางแผนการเรียนรู้ให้คนรุ่นใหม่ โดยการทำงานร่วมกับข้าราชการที่อายุ ๕๕ ปี ขึ้นไป เพื่อให้ข้าราชการรุ่นใหม่ได้เรียนรู้ มีแนวคิดและทักษะในการทำงานผ่านการบอกเล่าจากประสบการณ์ตรงของข้าราชการรุ่นเก่า

๕. สร้างระบบการพัฒนาข้าราชการโดยให้ไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่น (Secondment) เพื่อพัฒนาข้าราชการของกรมฯ ให้เป็นแรงงานเบรื่องปัญญา (Knowledge Worker) ซึ่งเมื่อบุคลากรเหล่านั้นก้าวสู่ตำแหน่งระดับบริหารในแต่ละขั้นจะทำให้เกิดความเข้าใจในแนวกว้าง นอกเหนือไปจากการรู้สึกเกี่ยวกับหน่วยงานที่ตนสังกัดเท่านั้น

๖. พัฒนาความเชื่อมโยงกับสถาบันหรือสถานศึกษาต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศในการสร้างเครือข่ายของความรู้ รวมถึงสร้างช่องทางของการพัฒนาทักษะความรู้ของข้าราชการทั้งในด้านการอบรมหรือการศึกษาต่อ

๗. กรมสรรพสามิตต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์การให้เกิดการผสมผสาน และสอดคล้องกับสภาพการณ์เปลี่ยนแปลง ด้วยการการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการบริหารบุคคลจากที่เคยให้ความสำคัญกับความอาวุโส และเลื่อนตำแหน่งตามอายุงาน เป็นการบริหารแนวใหม่ที่เน้นบุคลากรที่มีความสามารถ สร้างวัฒนธรรมการพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลัก Human Performance Enhancement ที่มุ่งเน้นการบริหารคนและการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาผลงานให้ดีขึ้น มีการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงการจัดทำเส้นทางพัฒนาและฝึกอบรมของบุคลากรรายตำแหน่ง การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ และข้อกำหนดของมาตรฐานสากลต่างๆ เพื่อลดความสับสนในการพัฒนาคน สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยการถ่ายทอดงานจากคนผ่านคน สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง

๘. สร้างระบบจัดการคุณภาพที่จะช่วยให้สามารถประกันคุณภาพของข้าราชการในช่วงเวลาทำงานหรือในช่วงอายุการปฏิบัติงาน

๙. สร้างระบบเทียบสอบ เพื่อใช้เป็นกลไกมาตรฐานสำหรับการประเมินสมรรถนะให้สามารถแยกแยะค่าความแตกต่างระหว่างข้าราชการที่มีผลงานสูงกับผู้ที่มีความแตกต่างกันได้อย่างเด่นชัด

๑๐. การพัฒนาระบบงานประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอิงสมรรถนะ เพื่อช่วยให้ข้าราชการมีเครื่องมือที่จะช่วยในการพัฒนาตนเองโดยอิงสมรรถนะตามสายงาน พร้อมรับทราบแนวทางการพัฒนาของตนเองตลอดจนเส้นทางอาชีพในอนาคต