



นโยบายและกลยุทธ์  
ด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล  
ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๓



องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งควายกิน  
อำเภอแก่ง จังหวัดระยอง

# สารบัญ

## หน้า

|                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| บทที่ ๑ บททั่วไป                                                                                 | ๑  |
| ● วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์กลยุทธ์<br>ขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งควายกิน |    |
| บทที่ ๒ การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล                                                 | ๓  |
| ● มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล(HR Scorecard)                                      |    |
| - มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์                                                           | ๓  |
| - มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล                                                 | ๓  |
| - มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล                                                 | ๔  |
| - มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล                                         | ๔  |
| - มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน                                       | ๔  |
| บทที่ ๓ ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล                                          | ๖  |
| ● แต่งตั้งคณะทำงาน                                                                               | ๖  |
| ● ประชุมคณะทำงาน                                                                                 | ๖  |
| ● กำหนดขั้นตอนในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล<br>ตามแนวทาง                            | ๗  |
| ● การดำเนินงานตามขั้นตอน                                                                         | ๗  |
| - เป้าหมายสูงสุดหรือผลสัมฤทธิ์                                                                   | ๘  |
| * ด้านกระบวนการ                                                                                  | ๘  |
| * ด้านบุคลากร                                                                                    | ๙  |
| * ด้านทรัพยากร                                                                                   | ๙  |
| * ด้านลูกค้า /ผู้รับบริการหรือผู้ได้รับผลกระทบภายนอกองค์กร                                       | ๑๐ |
| - วิเคราะห์ SWOT                                                                                 | ๑๑ |
| - วิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์                                                                     | ๑๓ |
| - สรุปปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ                                                                   | ๒๓ |

## ภาคผนวก

## คำนำ

องค์การบริหารส่วนตำบล เป็นหน่วยงานของรัฐที่มีภารกิจในการพัฒนาท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็งในทุกด้าน เพื่อสามารถตอบสนองเจตนารมณ์ของประชาชนได้อย่างแท้จริง ซึ่งเป็นภารกิจที่มีความหลากหลายและครอบคลุมการดำเนินการในหลายด้าน โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นมิติอีกหนึ่งที่จะขาดการพัฒนาไม่ได้ และถือเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันยุทธศาสตร์และพันธกิจให้ประสบความสำเร็จ และถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ตามวัตถุประสงค์ที่วางเอาไว้

เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีระบบและต่อเนื่อง องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งควายกิน ได้จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งควายกิน ขึ้น โดยได้ดำเนินการตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ ๕ ด้าน ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ได้แก่

๑.ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์

๒.ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

๓.ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล

๔.ความพร้อมรับผิชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

๕.คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และหลักเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public sector Management Quality Award : PMQA) และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจ

ดังนั้นเพื่อให้องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งควายกินมีแผนกลยุทธ์การบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่สามารถตอบสนองทิศทางการบริหารงานของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ จึงได้ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมุ่งเน้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางและประเด็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งควายกิน จะนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้รับการจัดทำ เพื่อเป้าหมายสำคัญในการผลักดัน พัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อ “เป็นองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีสมรรถนะสูงในการส่งเสริมท้องถิ่น ให้เป็นกลไกในการพัฒนาตำบลได้อย่างยั่งยืน”

คณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล  
องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งควายกิน

## บทที่ ๑ บททั่วไป

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งควายกิน

- **วิสัยทัศน์**

“คุณภาพชีวิตดี เศรษฐกิจพอเพียง พัฒนาทุ่งควายกิน”

- **พันธกิจ**

๑. การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
๒. การส่งเสริมและพัฒนาศึกษา การกีฬา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น
๓. การส่งเสริมและพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อม และการอนุรักษ์ธรรมชาติอย่างยั่งยืน
๔. การส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนและสังคม
๕. การส่งเสริมและพัฒนาด้านเศรษฐกิจรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน
๖. การส่งเสริมและพัฒนางานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
๗. การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน

- **เป้าประสงค์**

๑. องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งควายกิน มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
๒. ประชาชนได้รับการศึกษา กีฬา ยึดมั่นในศาสนา จารีตประเพณี ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาของท้องถิ่น
๓. ประชาชนตระหนักถึงความสำคัญและมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
๔. ประชาชนได้รับการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิต มีสุขภาพอนามัยที่ดี และมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดี มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
๕. ประชาชนมีอาชีพและรายได้เพียงพอในการดำรงชีวิต
๖. มีโครงสร้างพื้นฐานที่มีมาตรฐานและทั่วถึง ทั้งระบบประปา ไฟฟ้า การคมนาคมมีความสะดวก รวดเร็ว

- **ยุทธศาสตร์องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งควายกิน**

ยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นประกอบด้วย ๖ ดังนี้

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ ด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล**

- แนวทางการพัฒนา ๑.๑ เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน และการมีส่วนร่วมของประชาชนด้านการเมืองการบริหารอย่างต่อเนื่อง
- แนวทางการพัฒนา ๑.๒ สนับสนุนและเพิ่มศักยภาพของพนักงาน สมาชิกสภา และผู้บริหาร
- แนวทางการพัฒนา ๑.๓ จัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ในการปฏิบัติงานของให้มีความเหมาะสมทันสมัย

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ ด้านการส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและ  
ภูมิปัญญาท้องถิ่น**

- แนวทางการพัฒนา ๑.๑ ส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาทุกระดับ
- แนวทางการพัฒนา ๑.๒ ส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมเทิดพระเกียรติและกิจกรรมทางศาสนา  
คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ดีของชุมชน
- แนวทางการพัฒนา ๑.๓ ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการอนุรักษ์ วัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญา  
ท้องถิ่น
- แนวทางการพัฒนา ๑.๔ ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมด้านนันทนาการและการกีฬาทุกระดับ

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ ด้านการส่งเสริมและพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อม และการอนุรักษ์ธรรมชาติ  
อย่างยั่งยืน**

- แนวทางการพัฒนา ๑.๑ เสริมสร้างทัศนคติพฤติกรรม สร้างจิตสำนึกของประชาชนถึงคุณค่าของ  
ทรัพยากร ธรรมชาติ
- แนวทางการพัฒนา ๑.๒ สนับสนุนส่งเสริมให้ชุมชนมีการรวมกลุ่มการบริหารจัดการทรัพยากร
- แนวทางการพัฒนา ๑.๓ การบริหารจัดการระบบบำบัดน้ำเสียและจัดสร้างที่กำจัดขยะมูลฝอยและสิ่ง  
ปฏิกูล

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ ด้านการส่งเสริมและพัฒนาด้านคุณภาพชีวิตและสังคม**

- แนวทางการพัฒนา ๑.๑ เสริมสร้างเครือข่ายครอบครัวให้เข้มแข็ง มีสัมพันธภาพที่ดีเกิดความอบอุ่น
- แนวทางการพัฒนา ๑.๒ การสังคมสงเคราะห์และการพัฒนาคุณภาพชีวิต
- แนวทางการพัฒนา ๑.๓ การส่งเสริมและป้องกันรักษาโรค การดูแลสุขภาพของประชาชน
- แนวทางการพัฒนา ๑.๔ ส่งเสริม ป้องกัน บำบัด แก้ไขปัญหายาเสพติด
- แนวทางการพัฒนา ๑.๕ สนับสนุนและส่งเสริมการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดและอาชญากรรม
- แนวทางการพัฒนา ๑.๖ สนับสนุนและส่งเสริมในการป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัย

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ ด้านการส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน**

- แนวทางการพัฒนา ๑.๑ ส่งเสริมและพัฒนากลุ่มอาชีพ ศูนย์เรียนรู้ในชุมชนตามหลักเศรษฐกิจ  
พอเพียง
- แนวทางการพัฒนา ๑.๒ ส่งเสริมการแปรรูปสินค้าทางการเกษตร และปรับปรุงคุณภาพผลผลิตทาง  
การเกษตร

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๖ ด้านการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน**

- แนวทางการพัฒนา ๑.๑ ก่อสร้าง ปรับปรุง ซ่อมแซม ถนน รางระบายน้ำ สะพาน ระบบไฟฟ้าประปา  
ระบบสาธารณสุขขั้นพื้นฐาน อย่างเพียงพอ ครอบคลุมทุกพื้นที่

## บทที่ ๒

### การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)

องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งควายกิน ได้จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ซึ่งกรอบมาตรฐาน ดังกล่าว ประกอบด้วย

- มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์
- มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ ๓ ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

◇ **มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์** หมายถึง การที่ส่วนราชการมีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลดังต่อไปนี้

๑) มีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ อบต. บรรลุพันธกิจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

๒) มีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ “กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว

๓) มีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูดให้ได้มาพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มพนักงานส่วนตำบลและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ (Talent Management)

๔) มีแผนการสร้างและพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนการสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการหรือไม่ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานส่วนตำบลและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

◇ **มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)** หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้

๑) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness)

๒) มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการได้จริง

๓) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการมีความเหมาะสม และสะท้อนผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money)

๔) มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

◆ **มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)** หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

๑) มีนโยบาย แผนงาน โครงการ หรือมาตรการในการรักษาไว้ซึ่งพนักงานส่วนตำบลและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการ

๒) ความพึงพอใจของพนักงานส่วนตำบลและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

๓) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาพนักงานส่วนตำบลและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการ

๔) มีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่เพียงใด นอกจากนี้ พนักงานส่วนตำบลและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการ

◆ **มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล** หมายถึง การที่ส่วนราชการจะต้อง

๑) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน

๒) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

◆ **มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน** หมายถึง การที่ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานส่วนตำบลและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

๑) พนักงานส่วนตำบลและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงาน และบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหาร

ราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้พนักงานส่วนตำบลและปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

๒) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ

๓) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการ กับพนักงานส่วนตำบลและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และให้ระหว่างพนักงานส่วนตำบล และผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง และให้กำลังคนมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนส่วนราชการให้พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ

มิติในการประเมินสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง ๕ มิติ เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ส่วนราชการใช้ในการประเมินตนเองว่า มีนโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับมิติในการประเมินดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือไม่ มากน้อยเพียงใด หากยังไม่มี การดำเนินการตามมิติการประเมินดังกล่าว หรือมีในระดับน้อยแล้ว ส่วนราชการจะต้องมีการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับมิติการประเมินดังกล่าว และเป็นการยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ตามหลักเกณฑ์และกรอบมาตรฐานความสำเร็จทั้ง ๕ มิติ

**บทที่ ๓**  
**ขั้นตอนจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล**  
**องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งควายกิน**

องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งควายกิน ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

**๑. แต่งตั้งคณะกรรมการ**

เนืองด้วยองค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งควายกิน ได้แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งควายกิน ตามคำสั่งองค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งควายกิน ที่ ๖๒๓/๒๕๖๐ ลงวันที่ ๒๙ ธันวาคม ๒๕๖๐ ซึ่งคณะกรรมการประกอบด้วย

|                                                          |                   |
|----------------------------------------------------------|-------------------|
| ๑. นายกองค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งควายกิน                  | ประธานกรรมการ     |
| ๒. ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งควายกิน                  | กรรมการ           |
| ๓. หัวหน้าสำนักปลัด                                      | กรรมการ           |
| ๔. ผู้อำนวยการกองคลัง                                    | กรรมการ           |
| ๕. ผู้อำนวยการกองช่าง                                    | กรรมการ           |
| ๖. ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม               | กรรมการ           |
| ๗. ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม                 | กรรมการ           |
| ๘. ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม                          | กรรมการ           |
| ๙. นักทรัพยากรบุคคล หรือผู้ที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ | กรรมการ/เลขานุการ |
| ๑๐. ผู้ช่วยนักทรัพยากรบุคคล                              | ผู้ช่วยเลขานุการ  |

**คณะกรรมการมีหน้าที่ดังนี้**

๑. จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และแผนปฏิบัติการประจำปี
๒. เผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนปฏิบัติการประจำปีให้กับบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งควายกิน
๓. กำกับ ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างต่อเนื่อง และรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้บริหารรับทราบ
๔. แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลได้ตามเห็นสมควร
๕. ดำเนินการเรื่องอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

**๒. ประชุมคณะกรรมการ**

เพื่อให้แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ครอบคลุมการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งควายกิน ทั้งหมด ดังนั้นในการปรับปรุงแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล จึงได้มีการประชุมคณะกรรมการ เพื่อทบทวนเป้าหมาย แผนดำเนินการ การปฏิบัติตามแผน การติดตามประเมินผล พร้อมสรุปบทเรียนต่าง ๆ ที่ได้จากการดำเนินการตามแผนที่ผ่านมา เพื่อสร้างระบบงาน ระบบการประเมินผล

การสรรหา การสร้างความก้าวหน้าในการทำงาน ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรและสร้างแรงจูงใจ ความผาสุก ความพึงพอใจของบุคลากร ซึ่งจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจตามที่ได้กำหนดไว้

**๓. คณะทำงานฯ ได้กำหนดขั้นตอนในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง โดยมีข้อสรุปขั้นตอนการทบทวนแผนฯ ดังนี้**

๓.๑ การวิเคราะห์ทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคล จากวิสัยทัศน์พันธกิจประเด็นยุทธศาสตร์ และศึกษาข้อมูลที่ได้จากการระดมความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้-ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องการประเมินสถานภาพและผลการประเมิน จุดแข็ง จุดอ่อน ประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ผลการวิเคราะห์ส่วนต่างระหว่างความสำคัญของประเด็นทิศทางการความต้องการกับผลการปฏิบัติงานด้าน HR และการวิเคราะห์แรงเสริม-แรงต้านของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

๓.๒ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ครอบคลุมการบรรลุเป้าหมาย และจัดลำดับความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์

๓.๓ การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละเป้าประสงค์

๓.๔ การจัดทำรายละเอียดแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และจัดทำแผน/โครงการรองรับ

๓.๕ การขออนุมัติแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง ต่อนายก อบต.

๓.๖ การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) การบริหารทรัพยากรบุคคลของแผนงาน/โครงการ ให้สอดคล้องเหมาะสมกับช่วงเวลาและงบประมาณ

๓.๗ การดำเนินการตามแผนและประเมินผลการปฏิบัติงานพร้อมสร้างบทเรียนเพื่อให้เกิดการปรับปรุงการดำเนินการครั้งต่อไป

#### **๔. การดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนดไว้**

๔.๑ คณะทำงานฯ ได้วิเคราะห์ทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลจากแผนพัฒนา ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในการส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นกลไกในการพัฒนาประเทศได้อย่างยั่งยืน และมีพันธกิจประการหนึ่งคือ พัฒนา ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง จึงทำให้เห็นทิศทางการพัฒนาที่จะต้องมีการจัดระบบงานให้มีระบบการบริหารจัดการที่ดี มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นธรรม มีการพัฒนาบุคลากรให้ตรงตามความต้องการและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ อบต. การสร้างให้องค์กรบริหารส่วนตำบลทุ่งควายกิน เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการนำการจัดการความรู้ (KM) มาใช้ในการพัฒนาองค์กร รวมถึงมีการนำเทคโนโลยีมาใช้นับสนุนการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น เพื่อให้องค์กรบริหารส่วนตำบลทุ่งควายกินบรรลุถึงความสำเร็จ จึงต้องมีการจัดระบบการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการเป็นองค์กรที่มีความสามารถตามวิสัยทัศน์ดังกล่าว คณะทำงานฯ ได้นำผลการศึกษาการระดมความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้-ส่วนเสีย และผู้เกี่ยวข้อง จากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง เป็นข้อมูลประกอบการปรับปรุงแผนฯ ซึ่งผลการระดมความคิดเห็นดังกล่าวประกอบด้วย

๔.๑.๑ การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน ประเด็นท้าทายของการบริหารทรัพยากรบุคคล และการวิเคราะห์ทิศทางความคาดหวังด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งควายกิน ในภายภาคหน้า ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

## ๑. เป้าหมายสูงสุดหรือผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นใน ๑ – ๓ ปีข้างหน้า คืออะไร

### ๑.๑ ด้านกระบวนการ

- ๑ นำเอาระบบ IT เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น KM การจัดเก็บข้อมูล การฝึกอบรมบุคลากร หรือความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานทำให้สามารถทำงานทดแทนกันได้
- ๒ มีประมวลคำถาม-คำตอบ แยกตามหมวดหมู่ของประเด็นปัญหาเป็นกรณีศึกษา เพราะจะทำให้้องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งควายกินไม่ต้องเสียเวลาในการตอบปัญหา
- ๓ การออกระเบียบต้องมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน วิธีปฏิบัติชัดเจนไม่คลุมเครือ รวมถึงการอบรม ชี้แจงให้สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดเข้าถึงหลักระเบียบตามเจตนารมณ์ของผู้ออกระเบียบนั้นๆ อย่างแท้จริง เพื่อที่จะถ่ายทอดให้กับผู้ปฏิบัติได้อย่างแท้จริงด้วย
- ๔ การออกระเบียบต้องให้มีการระดมสมอง ของหน่วยงานผู้ปฏิบัติไม่คิดคนเดียว ใช้หลักการมีส่วนร่วม
- ๕ ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางในการทำงานและบูรณาการกับทุกภาคส่วน
- ๖ จัดระบบการถ่ายทอดความรู้ทางด้านวิชาการและเทคโนโลยี
- ๗ มีระบบฐานข้อมูลในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ทันสมัย และเพียงพอ
- ๘ กระจายอำนาจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมากขึ้น
- ๙ สร้างเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพพนักงานส่วนตำบลที่ชัดเจน
- ๑๐ ลดขั้นตอนการทำงานให้มีความรวดเร็ว กระชับ ถูกต้อง
- ๑๑ กระจายอำนาจในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ให้แก่ผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับมากขึ้น
- ๑๒ ส่งเสริมให้พนักงานมีสมรรถนะสูง สามารถเป็นตัวแทนขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งควายกิน ได้ในทุกด้าน ทุกกิจกรรม
- ๑๓ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เที่ยงตรง เชื่อถือได้
- ๑๔ มีระบบการบริหารงานบุคคลที่เน้นระบบคุณธรรม เช่น การคัดเลือกคนเข้ารับการฝึกอบรม ในหลักสูตรต่างๆ การคัดเลือกคนเข้าสู่ตำแหน่ง
- ๑๕ กระบวนการมีความชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ๑๖ พนักงานส่วนตำบลเข้าใจบทบาทความเชื่อมโยงกระบวนการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตนเอง
- ๑๗ ปริมาณคนต้องเหมาะสมกับปริมาณงาน
- ๑๘ มีระบบฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคลที่ถูกต้องแม่นยำ สามารถนำไปประกอบการตัดสินใจ และบริหารราชการได้อย่างชัดเจน รวดเร็ว

## ๑.๒ ด้านบุคลากร

๑. พัฒนาให้บุคลากรมีคุณสมบัติ ๓ ประการ = เก่ง ดี สุข
  - เก่ง = มีความรู้เป็นที่ยอมรับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและส่วนราชการอื่น มีความสามารถ มีทักษะ ศิลปะในการประสานงานเป็นที่ยอมรับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและส่วนราชการอื่น
  - ดี = มีคุณธรรม จริยธรรม โปร่งใส รับผิดชอบ
  - สุข = ใช้ชีวิตอย่างพอเพียงเป็นตัวอย่างแก่บุคคลอื่น ๆ ในสำนักงาน
๒. บุคลากรต้องมีความรู้ ความชำนาญ และเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และมีความรู้ครอบคลุม และบุคลากร ในทุกระดับจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการนำ IT เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน
๓. บุคลากรมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ ระเบียบ และวิธีการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลอื่น ๆ ได้
๔. การรักษาบุคลากรในองค์กร (Retention) โดยมีสิ่งจูงใจเช่น การกำหนด Career Path การจัดสวัสดิการต่าง
๕. เพิ่มขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร ในการปฏิบัติงานตามภารกิจ ในด้านต่างๆ เช่น สวัสดิการ แรงจูงใจอื่นๆ ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน
๖. จัดหาทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรอย่างเพียงพอ
๗. เพิ่มบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะด้าน
๘. บุคลากรมีการให้บริการที่ดีกับผู้ที่มาติดต่อ และเป็นพี่เลี้ยงให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๙. บุคลากรมีความหลากหลายในด้านประสบการณ์
๑๐. มีแผนการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
๑๑. บุคลากรมีสมรรถนะตรงตามภารกิจ
๑๒. บุคลากรมีความพร้อมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
๑๓. ยึดระบบคุณธรรมเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

## ๑.๓ ด้านทรัพยากร

๑. มีการพัฒนา IT ที่เหมาะสมต่อการใช้งานได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ
๒. นำเทคโนโลยีและสารสนเทศมาปรับใช้ในการจัดเก็บข้อมูลและถ่ายทอดความรู้ (KM)
๓. มีการจัดสรรสนับสนุนทรัพยากรทางการบริหารให้สอดคล้องกับภารกิจอย่างเพียงพอและทันสมัย ให้ทั้งระดับจังหวัด อำเภอ โดยคำนึงถึงสภาพพื้นที่ในการปฏิบัติงาน
๔. สร้างเครือข่ายระบบสารสนเทศให้มีความทันสมัยและทำให้การเข้าถึงสารสนเทศทำได้ง่ายและเท่าเทียมกัน เพื่อประหยัดทรัพยากรและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร (KM)
๕. นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อลดปริมาณการใช้วัสดุครุภัณฑ์

#### ๑.๔ ด้านลูกค้า/ผู้รับบริการหรือผู้ได้รับผลกระทบภายนอกองค์กร

##### ● องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งควายกิน

๑. องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งควายกิน ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ธรรมาภิบาล) ในการบริหารงาน
๒. สามารถให้บริการสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่อประชาชนอย่างแท้จริง
๓. บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งควายกิน มีความรู้ความเข้าใจ สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ประหยัด และคุ้มค่า
๔. สามารถให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีมาตรฐานมีคุณภาพและเป็นมืออาชีพ
๕. องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งควายกิน จะต้องดำเนินการตามระเบียบโดยเคร่งครัด
๖. มีระบบการเสริมสร้างความรู้ให้แก่ผู้บริหาร/บุคลากรท้องถิ่นให้เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาตำบลทุ่งควายกิน
๗. องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งควายกิน รับฟัง และนำความคิดเห็นของประชาชนมาใช้ในการดำเนินงาน

##### ● ประชาชน

๑. ประชาชนให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม การสร้างจิตสำนึก และการเข้าร่วมในการดำเนินงาน ขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งควายกิน
๒. ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมืองมากขึ้น ทำให้การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งควายกิน ทำงานได้สะดวกยิ่งขึ้น
๓. ประชาชนตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งควายกิน

## ๒. อะไรบ้างที่เป็นจุดแข็งหรือสิ่งที่ดีที่องค์กรมีอยู่และอยากรักษาไว้ต่อไปหรือมุ่งเน้นให้ดียิ่งๆ ขึ้น

### จุดแข็งหรือสิ่งที่ดีที่องค์กรมีอยู่

๑. บุคลากรมีความรู้ในหน้าที่ด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การเงิน การคลัง ระเบียบและกฎหมาย ฯลฯ
๒. มีข้อระเบียบกฎหมายในการปฏิบัติหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน
๓. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร
๔. มีการพัฒนาความรู้ของบุคลากรในหลายๆด้าน เช่น การศึกษาอบรมในหลักสูตรต่างๆ การศึกษาดูงาน
๕. เป็นหน่วยงานที่มีพื้นฐานการทำงานที่ดี มีวัฒนธรรมการทำงานที่สร้างสรรค์ สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรได้
๖. พนักงานส่วนตำบลมีความรู้ ความสามารถที่หลากหลาย สามารถทำงานได้หลายตำแหน่ง

### สิ่งที่มุ่งเน้น

๑. การเป็นองค์กรหลักในการส่งเสริมพัฒนาตำบลทุกควายกิน
๒. มีงบประมาณเป็นของตนเอง มีการบริหารงานที่มีความคล่องตัว

## ๓. อะไรบ้างที่เป็นสิ่งท้าทายหรือสิ่งที่ต้องปรับปรุงเพื่อให้การบริหารงานขององค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายสูงสุดที่คาดหวัง

- ๑ การส่งเสริมการจัดการความรู้ขององค์กร
- ๒ พัฒนาบุคลากรให้มีความรอบรู้ในภารกิจของหน่วยงานและสามารถทำงานทดแทนกันได้
- ๓ สร้างผู้บริหารทุกระดับให้เป็นผู้นำในการบริหารเปลี่ยนแปลง รวมทั้งปรับเปลี่ยนทัศนคติวิสัยทัศน์ของบุคลากรในองค์กรให้พร้อมรับการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- ๔ พัฒนาความรู้เฉพาะด้านอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- ๕ การสร้างองค์กรให้ “จืดแต่แจ่ว” เช่น การสร้างบุคลากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีคุณภาพ
- ๖ การสร้างระบบเครือข่ายสารสนเทศและระบบฐานข้อมูลให้ครอบคลุมและง่ายต่อการเข้าถึงและการนำไปใช้ประโยชน์
- ๗ บุคลากรทุกระดับ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้
- ๘ มีการพัฒนาพนักงานส่วนตำบลอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไปในยุคโลกาภิวัตน์
- ๙ การสร้าง Service Mind ให้บุคลากร “ยิ้มแย้มแจ่มใส เต็มใจให้บริการ ประสานประโยชน์”
- ๑๐ สร้างและพัฒนาพนักงานส่วนตำบลให้มีความสามารถสูง เป็นมืออาชีพ
- ๑๑ สร้างจิตสำนึกให้พนักงานส่วนตำบลในทุกระดับเป็นพนักงานส่วนตำบลที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม
- ๑๒ จัดสภาพแวดล้อมการทำงาน และสวัสดิการที่เหมาะสมให้กับบุคลากรเพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงาน
- ๑๓ บุคลากรมีสมรรถนะที่ตรงตามภารกิจที่ได้รับ

#### 4. อะไรที่หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลควรจะทำ แต่ไม่ได้ทำในช่วงที่ผ่านมาหรือท่านคาดหวังให้หน่วยบริหารทรัพยากรบุคคลสนับสนุน

- ๑ ยึดหลักสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์ของงานในการประเมินบุคลากร
- ๒ พัฒนาศักยภาพของผู้บริหารอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน
- ๓ ผลักดันให้เกิดบรรยากาศการทำงานในลักษณะ Learning Organization โดยใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารงานบุคคล
- ๔ มีการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลผ่านช่องทางต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ และเป็นปัจจุบัน
- ๕ มีการนิเทศงาน/การอบรมสัมมนา เพื่อเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ ที่สอดคล้องกับแนวโน้มของการบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคต
- ๖ มีการจัดทำฐานข้อมูลบุคคลที่ถูกต้อง ทันสมัย โดยที่พนักงานส่วนตำบลสามารถตรวจสอบข้อมูลได้ด้วยตนเองผ่านเครือข่ายระบบอินเทอร์เน็ต
- ๗ การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ควรมีความชัดเจนโดยกำหนดแผนไว้ล่วงหน้า
- ๘ สร้างขวัญกำลังใจ สวัสดิการ ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง การแต่งตั้ง (ย้าย) การอบรมศึกษาดูงาน
- ๙ มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าอย่างชัดเจน เพื่อสร้างหลักประกันและแรงจูงใจให้แก่บุคลากร
- ๑๐ สร้างผู้บริหารให้เป็นผู้นำในการบริหารเปลี่ยนแปลง
- ๑๑ การรักษาคนในองค์กรที่มีประสิทธิภาพให้อยู่กับหน่วยงาน (Retention)
- ๑๒ มีแผนในการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับหลักสมรรถนะ (competency) อย่างชัดเจนและเพียงพอ
- ๑๓ กระบวนการในการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้

๔.๑.๒ จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ประเด็นท้าทาย ความคาดหวังแล้วจึงได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

**การวิเคราะห์แรงเสริมแรงต้าน เพื่อมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการของ  
ประเด็นยุทธศาสตร์ และการกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์**

**ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑: การสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ**

| แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน                   | แรงต้าน/อุปสรรค                                          |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| ๑. ผู้บังคับบัญชาให้ความหวังและสนับสนุน | ๑. การจำกัดงบประมาณด้านการบริหารงานบุคคล                 |
| ๒. แนวทางการบริหารงานบุคคลแนวใหม่       | ๒. ระเบียบกฎหมายไม่เอื้ออำนวยในการสร้างความก้าวหน้า      |
| ๓. นโยบายรัฐบาล                         | ๓. โครงสร้างการบริหารงานของ สก.                          |
|                                         | ๔. มาตรการจำกัดกำลังคนภาครัฐ                             |
|                                         | ๕. ขาดรายละเอียดเกี่ยวกับความรู้ทักษะสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง |
|                                         | ๖. ขาดฐานข้อมูลอัตรากำลังที่เป็นปัจจุบัน                 |

| สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน                                         | สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม                               |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| ๑. จัดทำฐานข้อมูลอัตรากำลังให้เป็นปัจจุบัน                          | ๑. จัดทำแผนสร้างเส้นทางความก้าวหน้าให้ชัดเจน (Career Path)    |
|                                                                     | ๒. มีระบบสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ |
| เป้าประสงค์                                                         | ตัวชี้วัด                                                     |
| ๑. จัดทำฐานข้อมูลบุคคลให้ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน                       | ๑. ระดับความสำเร็จในการจัดทำฐานข้อมูลบุคลากร                  |
| ๒. ปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลังให้เหมาะสมกับข้อเท็จจริงในปัจจุบัน | ๒. ระดับความสำเร็จในการปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลัง         |
| ๓. จัดทำแผนสร้างเส้นทางความก้าวหน้าให้ชัดเจน (Career Path)          | ๓. ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนสร้างเส้นทางความก้าวหน้า       |
| ๔. จัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับความรู้ ทักษะสมรรถนะในการทำงาน           | ๔. ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำสมรรถนะประจำตำแหน่ง             |

**ประเด็นยุทธศาสตร์ ๒: การวางแผนอัตรากำลังและปรับอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภารกิจ**

| แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน                                                                         | แรงต้าน/อุปสรรค                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๑. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการวางแผนอัตรากำลังและการปรับอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภารกิจ | ๑. ถูกจำกัดด้านอัตรากำลังจากการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม                                                         |
| ๒. บุคลากรมีความพร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง                                                | ๒. มีภารกิจเพิ่มขึ้นมากจากนโยบายการถ่ายโอนภารกิจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น                                     |
|                                                                                               | ๓. บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ โอน (ย้าย) ไปอยู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยงานที่มีความก้าวหน้ามากกว่า |
|                                                                                               | ๔. อัตรากำลังไม่เพียงพอกับภารกิจและปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย                                                    |

| สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน                                                                                       | สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๑. เพิ่มอัตรากำลังผู้ปฏิบัติงานตามภารกิจการถ่ายโอน                                                                | ๑. จัดทำและปรับปรุงแผนอัตรากำลังที่สอดคล้องกับความเป็นจริงตามภารกิจหน้าที่                                                            |
| ๒. บริหารอัตรากำลังและปรับอัตรากำลังให้เป็นไปตามกรอบที่กำหนด                                                      | ๒. จัดให้มีกระบวนการสร้างและปรับวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับการบริหารราชการแนวใหม่                                        |
| เป้าประสงค์                                                                                                       | ตัวชี้วัด                                                                                                                             |
| ๑. สร้างและปรับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมในการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับการบริหารราชการแนวใหม่และเหมาะสมกับภารกิจ | ๑. ระดับความสำเร็จในการสร้างและปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมในการทำงานให้เหมาะสมกับภารกิจ                                        |
| ๒. มีการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งที่สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ โดยคำนึงถึงวัฒนธรรมความคิดของบุคลากร     | ๒. ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งที่สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ โดยคำนึงถึง วัฒนธรรมความคิดของบุคลากร |

**ประเด็นยุทธศาสตร์ ๓ : การพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน  
ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล**

| แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน                                                                     | แรงต้าน/อุปสรรค                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๑. ผู้บริหารและบุคลากรของ สก. ให้ความสำคัญ                                                | ๑. บุคลากรขาดความรู้และทักษะในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน                                                   |
| ๒. มีการบริหารงานโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ                          | ๒. ขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเพียงพอ                                                                 |
|                                                                                           | ๓. ต้องพึ่งพาระบบเทคโนโลยีจากภายนอก                                                                       |
| สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน                                                               | สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม                                                                           |
| ๑. ต้องพัฒนาความรู้ทักษะด้าน IT อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง                                 | ๑. จัดทำแผนงาน/โครงการเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมตามความต้องการด้าน IT ของบุคลากร                            |
| ๒. ต้องให้การสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเพียงพอ                                             | ๒. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและผลักดันให้เกิดระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง |
| ๓. รัฐบาลต้องมีนโยบายลดการพึ่งพาระบบเทคโนโลยีจากภายนอก                                    | ๓. จัดทำมาตรฐานของฐานข้อมูลสารสนเทศให้ครอบคลุมทุกภารกิจของ สก.                                            |
| ๔. กำหนดให้ความรู้ ความสามารถด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะของทุกตำแหน่ง | ๔. การจัดทำฐานข้อมูลกลางในด้านการบริหารงานบุคคล เพื่อสะดวกในการเรียกใช้ข้อมูล                             |

| เป้าประสงค์                                                                          | ตัวชี้วัด                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๑. พัฒนาความรู้และทักษะด้าน IT ของบุคลากร กองการเจ้าหน้าที่อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง | ๑. ร้อยละของบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะด้าน IT                                   |
| ๒. จัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล        | ๒. ร้อยละของข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับการจัดทำเป็นฐานข้อมูล เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล |

**ประเด็นยุทธศาสตร์ ๔ : พัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ และพฤติกรรมของผู้บริหารยุคใหม่ที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานควบคู่กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน**

| เสริม/สนับสนุน                                                                                                | เร่งด่วน/อุปสรรค                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๑. มีโครงการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารที่หลากหลาย ทั้งโครงการภายในและภายนอก รวมทั้งโครงการศึกษาดูงานต่าง ๆ        | ๑. ผู้บริหารบางส่วนที่เข้ารับการฝึกอบรมไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการอบรม เพื่อพัฒนา Competency ของตนเอง   |
| ๒. มีการประชุมติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการโดยให้ความสำคัญกับการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ของกรมฯ อย่างสม่ำเสมอ | ๒. หลักสูตรการฝึกอบรมไม่ค่อยเหมาะสม/ไม่ค่อยน่าสนใจ                                                    |
|                                                                                                               | ๓. ยังไม่มีระบบการติดตามประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ และพฤติกรรมของผู้บริหารอย่างเป็นรูปธรรม |

| สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดเร่งด่วน                                                                       | สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มเสริม                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๑. จัดให้มีระบบการประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำการพัฒนาภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง | ๑. พัฒนาระบบการ วิธีการเสริมสร้างผู้นำให้มีคุณลักษณะของผู้บริหารยุคใหม่                                |
| ๒. จัดทำมาตรฐานการสอนงาน (Coaching) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำและผู้ปฏิบัติงานควบคู่กันไป  | ๒. มีระบบประเมินผลผู้บริหารที่เข้ารับการฝึกอบรมว่ามีศักยภาพเพิ่มมากขึ้นเพียงใด                         |
| ๓. จัดการฝึกอบรมให้ตรงกับ Competency ที่จำเป็นและต้องการในการเป็นผู้บริหาร                         | ๓. มีระบบการประเมินผู้บริหาร โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานเป็นผู้ประเมิน |

| เป้าประสงค์                                                               | ตัวชี้วัด                              |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| ๑. การพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง | ๑. ร้อยละของผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนา |

**ประเด็นยุทธศาสตร์ ๕ : การส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งควายกิน**

| สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน                                                                  | สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๑. วางแผนใช้งบประมาณเพื่อการส่งเสริมคุณภาพชีวิตพนักงานส่วนตำบลอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ   | ๑. สนับสนุนงบประมาณเพิ่มขึ้น                                                                                                                  |
| ๒. สร้างค่านิยมให้พนักงานส่วนตำบลโดยนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้เป็นแนวทางในการดำรงชีวิต | ๒. กำหนดให้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นนโยบายเน้นหนักให้นำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม                                                              |
| ๓. สำรวจความพึงพอใจ/ความต้องการของพนักงานส่วนตำบลต่อการจัดสวัสดิการต่าง ๆ                    | ๓. คณะทำงานด้านสวัสดิการพนักงานส่วนตำบลของกรม<br>ควรมีตัวแทนจากทุกฝ่าย เช่น ผู้บริหารระดับสูงผู้บริหารสำนัก/กอง ตัวแทนท้องถิ่นจังหวัด เป็นต้น |

| เป้าประสงค์                                                                                                        | ตัวชี้วัด                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๑. จัดทำแผนการจัดสวัสดิการของบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร รวมทั้งมีการประเมินผลเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ | ๑. ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนสวัสดิการบุคลากร                                                     |
| ๒. การส่งเสริมและสนับสนุนให้นาหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการทำงานและดำรงชีวิต                                 | ๒. ระดับความสำเร็จในการส่งเสริมและสนับสนุนให้นาหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการทำงานและดำรงชีวิต |

**ประเด็นยุทธศาสตร์ ๖: การพัฒนาระบบสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้กับหน่วยงาน**

| แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน                            | แรงต้าน/อุปสรรค                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๑. นโยบายของผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน      | ๑. ความไม่ชัดเจนในความก้าวหน้าของพนักงานส่วนตำบล เช่น การเปลี่ยนสายงาน ระดับ ตำแหน่งของบุคลากร                                     |
| ๒. มีระบบสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานกับหน่วยงาน | ๒. การจัดสวัสดิการยังไม่เท่าเทียมและเหมาะสม                                                                                        |
|                                                  | ๓. ทักษะเดิมๆ ของพนักงานส่วนตำบลที่ว่างงานราชการ<br>มีค่าตอบแทนน้อย ไม่เหมาะสม จึงทำให้<br>อยากย้ายไปสู่หน่วยงานที่ค่าตอบแทนดีกว่า |

| สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน                                                              | สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| ๑. มีการจัดทำแผนอัตรากำลังที่ต่อเนื่องชัดเจน และเกิดผลในทางปฏิบัติ                       | ๑. นโยบายของผู้บริหารระดับสูงต้องมีความต่อเนื่องชัดเจน          |
| ๒. การจัดงบประมาณและสร้างแรงจูงใจอื่นเกี่ยวกับสวัสดิการให้มีความเหมาะสมเท่าเทียม         | ๒. ทำระบบสร้างแรงจูงใจให้มีความชัดเจน และเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น |
| ๓. จัดหลักสูตรในการพัฒนาความรู้ให้ตรงกับสายงานและการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่อย่างต่อเนื่อง |                                                                 |

| เป้าประสงค์                                                                   | ตัวชี้วัด                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| ๑. มีระบบการรักษาไว้ซึ่งพนักงานส่วนตำบลที่มีสมรรถนะสูง เช่น Talent Management | ๑. ร้อยละของบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงที่องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งควายกิน สามารถรักษาไว้ได้ |
| ๒. มีระบบสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม                 | ๒. ระดับความสำเร็จของการสร้างระบบสร้างแรงจูงใจในการทำงาน                                |

**ประเด็นยุทธศาสตร์ ๗: การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ให้แก่พนักงานส่วนตำบลองค์การบริหาร  
ส่วนตำบลทุ่งควายกิน**

| แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน                                                                          | แรงต้าน/อุปสรรค                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| ๑. ผู้บริหารและบุคลากรให้ความสำคัญ                                                             | ๑. บุคลากรต่อต้านการเปลี่ยนแปลง                                      |
| ๒. มีโครงการด้านการป้องกันปราบปรามการทุจริตและโครงการด้านการส่งเสริมจริยธรรมของพนักงานส่วนตำบล | ๒. กระบวนการในการเสริมสร้างคุณธรรมยังใช้วิธีการเดิมๆ ทำให้ไม่น่าสนใจ |
| ๓. มีการจัดส่งพนักงานส่วนตำบลเข้ารับการอบรมกับหน่วยงานอื่นอย่างสม่ำเสมอ                        | ๓. ขาดการสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาองค์ความรู้ขององค์กร              |
| ๔. มีการประกาศค่านิยมการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งควายกิน                | ๔. ขาดรายละเอียดและแรงจูงใจในการปฏิบัติอย่างชัดเจน                   |
|                                                                                                | ๕. ค่านิยมในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา                             |
|                                                                                                | ๖. ไม่มีรายละเอียดจัดทำมาตรฐานจริยธรรมคุณธรรมของพนักงานส่วนตำบล      |

| สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน                                                 | สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| ๑. ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทักษะคติ ของบุคคลในการทำงาน                          | ๑. ปรับปรุงและพัฒนาโครงการด้านคุณธรรม จริยธรรมให้มีประสิทธิภาพและมีความหลากหลายยิ่งขึ้น |
| ๒. จัดให้มีระบบการประเมินผลด้านการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม อย่างเป็นรูปธรรม | ๒. ส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติตามค่านิยมของกรม                   |
| ๓. จัดทำรายละเอียดมาตรฐาน จริยธรรมของบุคลากร                                |                                                                                         |

| เป้าประสงค์                                                                                        | ตัวชี้วัด                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| ๑. มีการสร้างมาตรฐานความโปร่งใสในการบริหารงานบุคคล                                                 | ๑. ระดับความสำเร็จในการจัดทำกระบวนการในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความโปร่งใส       |
| ๒. มีรายละเอียดมาตรฐานจริยธรรมของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งควายกิน                           | ๒. ระดับความสำเร็จในการจัดทำมาตรฐานจริยธรรมขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งควายกิน      |
| ๓. ส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติตามค่านิยมขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งควายกิน | ๓. ร้อยละของบุคลากรที่เข้าใจและปฏิบัติตามค่านิยมขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งควายกิน |

**ประเด็นยุทธศาสตร์ ๘ : การบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ตรงกับสมรรถนะ  
ประจำตำแหน่ง**

| แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน                                                                           | แรงต้าน/อุปสรรค                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๑. ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ<br>แนวใหม่เปิดโอกาสให้ดำเนินการได้                          | ๑. ยังไม่ได้ดำเนินการจัดทำสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะ ประจำตำแหน่ง (Function Competency) ตามการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่                                                                                               |
| ๒. ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรในหน่วยงานให้<br>ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคล<br>ภาครัฐแนวใหม่ | ๒. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่สอดคล้อง<br>กับสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของ สก.และ<br>สมรรถนะประจำตำแหน่ง (Function Competency) ที่<br>มีการเปลี่ยนแปลงตามการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ<br>การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ |
|                                                                                                 | ๓. บุคลากรในหน่วยงานยังไม่เข้าใจระบบการบริหาร<br>ทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ เช่น การประเมิน<br>สมรรถนะ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น                                                                                                   |

| สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน                                                                                                                                                   | สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| ๑. จัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก และ<br>สมรรถนะประจำตำแหน่งที่สอดคล้องกับการบริหาร<br>ทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ โดยเปิดโอกาสให้<br>พนักงานส่วนตำบลมีส่วนร่วมในการจัดทำ | ๑. ประชาสัมพันธ์และจัดอบรมการบริหารทรัพยากรบุคคล<br>ภาครัฐแนวใหม่ |
| ๒. ปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากร<br>บุคคล ให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะ<br>ประจำตำแหน่งที่กำหนด โดยเปิดโอกาสให้พนักงาน<br>ส่วนตำบลมีส่วนร่วมในการปรับปรุง       |                                                                   |

| เป้าประสงค์                                                                                                     | ตัวชี้วัด                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๑. จัดทำรายละเอียดของสมรรถนะหลักและ<br>สมรรถนะประจำตำแหน่งที่สอดคล้องกับการ<br>บริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ | ๑. ระดับความสำเร็จในการจัดทำสมรรถนะหลักและ<br>สมรรถนะประจำตำแหน่งที่สอดคล้องกับการบริหาร<br>ทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ |
| ๒. ปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากร<br>บุคคล                                                               | ๒. ระดับของความสำเร็จในการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์<br>การพัฒนาทรัพยากรบุคคล                                               |
| ๓. ประชาสัมพันธ์และจัดอบรมสัมมนาการ<br>บริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ให้<br>บุคลากรในหน่วยงาน                 | ๓. ระดับความสำเร็จของการประชาสัมพันธ์และการจัด<br>อบรมการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่                                    |

**ประเด็นยุทธศาสตร์ ๙ : พัฒนางค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**

| แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน                                                            | แรงต้าน/อุปสรรค                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| ๑. เป็นองค์กรที่มีความรู้ในการปฏิบัติงานตามภารกิจของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น | ๑. ขาดแนวทางในการพัฒนางค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ |
| ๒. ผู้บริหารให้การสนับสนุน                                                       | ๒. ขาดการรวบรวมองค์ความรู้ให้เป็นระบบเป็นหมวดหมู่       |
|                                                                                  | ๓. บุคลากรขาดความสนใจ                                   |

| สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน                                                             | สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| ๑. ทำแผนการจัดการความรู้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนางค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้      | ๑. สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ |
| ๒. เก็บรวบรวมองค์ความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ตามสำนัก/กอง และบุคคลให้เป็นระบบเป็นหมวดหมู่ |                                                                          |
| ๓. ประชาสัมพันธ์องค์ความรู้และช่องทางการเข้าถึงองค์ความรู้                              |                                                                          |

| เป้าประสงค์                                                                   | ตัวชี้วัด                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| ๑. หน่วยงานมีแผนการจัดการความรู้                                              | ๑. ระดับความสำเร็จของจัดทำแผนการจัดการความรู้ |
| ๒. องค์ความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ได้รับการรวบรวม                              | ๒. จำนวนองค์ความรู้ที่ได้รับการรวบรวม         |
| ๓. มีการเผยแพร่องค์ความรู้ที่ได้รับรวบรวมแล้วให้กับบุคลากรอื่นได้เรียนรู้ด้วย | ๓. ระดับความสำเร็จของการเผยแพร่องค์ความรู้    |

**ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑๐ : การพัฒนาภาวะผู้นำให้กับพนักงานส่วนตำบล**

| เสริม/สิ่งสนับสนุน                  | แรงต้าน/อุปสรรค                                                                                |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๑. มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ | ๑. บุคลากรขาดความมั่นใจในการตัดสินใจ                                                           |
| ๒. ผู้บริหารให้ความสนใจและสนับสนุน  | ๒. อำนาจการตัดสินใจยังอยู่ที่ระดับผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่                                        |
|                                     | ๓. มีหลักสูตรการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างภาวะผู้นำไม่เพียงพอและไม่ทั่วถึงบุคลากรทุกกลุ่ม |

| สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน                                                      | สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มเสริม                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| ๑. มีระบบการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ                                             | ๑. มีการมอบหมายภารกิจเพื่อให้บุคลากรได้แสดงออกและกล้าตัดสินใจ |
| ๒. สร้างหลักสูตรการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับพนักงานส่วนตำบล |                                                               |

| เป้าประสงค์                                                             | ตัวชี้วัด                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๑. มีการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับพนักงานส่วนตำบล   | ๑. มีการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับพนักงานส่วนตำบล อย่างน้อย ๑ โครงการ |
| ๒. การส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับพนักงานส่วนตำบล | ๒. ร้อยละของผู้ผ่านการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำ                                            |

## สรุปปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเพื่อกำหนดเป็นเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

| ประเด็นยุทธศาสตร์                                                                                                  | ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | เป้าประสงค์                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑</b><br>การสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ                                                    | ๑. จัดทำฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน<br>๒. จัดทำแผนสร้างความก้าวหน้า (Career Path) ให้ชัดเจน<br>๓. มีระบบสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ๑. จัดทำฐานข้อมูลบุคคลให้ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน<br>๒. ปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลังให้เหมาะสมกับข้อเท็จจริงในปัจจุบัน<br>๓. จัดทำแผนสร้างความก้าวหน้า (Career Path) ให้ชัดเจน<br>๔. จัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับ ความรู้ ทักษะ สมรรถนะในการทำงาน |
| <b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒</b><br>การวางแผนอัตรากำลังและปรับอัตรากำลังให้เหมาะสมกับการกิจ                           | ๑. เพิ่มอัตรากำลังผู้ปฏิบัติงานตามภารกิจการถ่ายโอน<br>๒. บริหารอัตรากำลังและปรับอัตรากำลังให้เป็นไปตามกรอบที่กำหนด<br>๓. จัดทำและปรับปรุงแผนอัตรากำลังที่สอดคล้องกับความเป็นจริงตามภารกิจหน้าที่<br>๔. จัดให้มีกระบวนการสร้างและปรับวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับการบริหารราชการแนวใหม่                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ๑. สร้างและปรับกระบวนการทัศน์วัฒนธรรมในการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับการบริหารราชการแนวใหม่และเหมาะสมกับการกิจ<br>๒. มีการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งที่สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ โดยคำนึงถึงวัฒนธรรมความคิดของบุคลากร           |
| <b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓</b><br>การพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล | ๑. ต้องพัฒนาความรู้ด้าน IT อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง<br>๒. ต้องให้การสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเพียงพอ<br>๓. รัฐบาลต้องมีนโยบายลดการพึ่งพาระบบเทคโนโลยีจากภายนอก<br>๔. กำหนดให้ความรู้ ความสามารถ ด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะของทุกตำแหน่ง<br>๕. จัดทำแผนงาน/โครงการ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมตามความต้องการด้าน IT ของบุคลากร<br>๖. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและผลักดันให้เกิดระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง<br>๗. จัดทำมาตรฐานของฐานข้อมูลสารสนเทศให้ครอบคลุมทุกภารกิจของ อบต.<br>๘. การจัดทำฐานข้อมูลกลางในด้านการบริหารงานบุคคล เพื่อสะดวกในการเรียกใช้ข้อมูล | ๑. พัฒนาความรู้ด้านทักษะ IT ของบุคลากรงานการเจ้าหน้าที่อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง<br>๒. จัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล                                                                           |

| ประเด็นยุทธศาสตร์                                                                                                                                                                | ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | เป้าประสงค์                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔</b><br>พัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ และพฤติกรรมของผู้บริหารยุคใหม่ที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานควบคู่กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน | ๑. จัดให้มีระบบการประเมินผล การพัฒนาภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง<br>๒. จัดทำมาตรฐานการสอนงาน (Coaching) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ และผู้ปฏิบัติงานควบคู่กันไป<br>๓. จัดการฝึกอบรมให้ตรงกับ Competency ที่จำเป็นและต้องการในการเป็นผู้บริหาร<br>๔. พัฒนาระบบการ วิธีการเสริมสร้างผู้นำให้มีคุณลักษณะของผู้บริหารยุคใหม่<br>๕. มีระบบการประเมินผลผู้บริหารที่เข้ารับการฝึกอบรมว่ามีศักยภาพเพิ่มมากขึ้นเพียงใด<br>๖. มีระบบการประเมินผู้บริหาร โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เป็นผู้ประเมิน                                                                                         | ๑. การพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง<br>๒. จัดทำมาตรฐานการสอนงาน (Coaching) เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำและ ผู้ปฏิบัติงานควบคู่กันไป                                            |
| <b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕</b><br>การส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากร                                                                                                                | ๑. วางแผนงานใช้งบประมาณเพื่อการส่งเสริมคุณภาพชีวิตพนักงานส่วนตำบลอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ<br>๒. สร้างค่านิยมให้พนักงานส่วนตำบลโดยนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้เป็นแนวทางการดำรงชีวิต<br>๓. สำรวจความพึงพอใจ/ความต้องการของพนักงานส่วนตำบลต่อการจัดสวัสดิการต่างๆ<br>๔. จัดทำแผนสวัสดิการของพนักงานส่วนตำบลให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานส่วนตำบล รวมทั้งมีการประเมินผลเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ<br>๕. สนับสนุนงบประมาณเพิ่มมากขึ้น<br>๖. กำหนดให้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นนโยบายเน้นหนักให้นำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม<br>๗. คณะทำงานด้านสวัสดิการพนักงานส่วนตำบลของ อบต.ควรมีตัวแทนจากทุกฝ่าย เช่น ผู้บริหาร ผู้บริหาร สำนัก/กอง | ๑. การจัดทำแผนการจัดสวัสดิการของบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร รวมทั้งมีการประเมินผลเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ<br>๒. การส่งเสริมและสนับสนุนให้นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการทำงานและดำรงชีวิต |
| <b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๖</b><br>การพัฒนาระบบสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้กับหน่วยงาน                                                                     | ๑. มีการจัดทำแผนอัตรากำลังที่ต่อเนื่อง ชัดเจน และเกิดผลในทางปฏิบัติ<br>๒. มีการจัดงบประมาณและสร้างแรงจูงใจอื่นเกี่ยวกับสวัสดิการให้มีความเหมาะสมเท่าเทียม<br>๓. จัดหลักสูตรในการพัฒนาความรู้ให้ตรงกับ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ๑. มีระบบการรักษาไว้ซึ่งพนักงานส่วนตำบลที่มีสมรรถนะสูง เช่น Talent Management<br>๒. มีระบบสร้างแรงจูงใจให้มีความชัดเจน และเป็นรูปธรรม                                                                       |

| ประเด็นยุทธศาสตร์                                                                                                    | ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | เป้าประสงค์                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                      | <p>สายงานและการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่อย่างต่อเนื่อง</p> <p>๔. นโยบายของผู้บริหารระดับสูงต้องมีความต่อเนื่องชัดเจน</p> <p>๕. สร้างระบบสร้างแรงจูงใจให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น</p>                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๗</b><br>การเสริมสร้างคุณธรรม<br>จริยธรรมให้แก่พนักงาน                                       | <p>๑. ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทศนคติ ของบุคคลในการทำงาน</p> <p>๒. จัดให้มีระบบการประเมินผลด้านการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม อย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>๓. จัดทำรายละเอียดมาตรฐานจริยธรรมของบุคลากร</p> <p>๔. ปรับปรุงและพัฒนาโครงการด้านคุณธรรม จริยธรรม ให้มีประสิทธิภาพและมีความหลากหลายยิ่งขึ้น</p> <p>๕. ส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กร</p> | <p>๑. มีการสร้างมาตรฐานความโปร่งใสในการบริหารงานบุคคล</p> <p>๒. มีรายละเอียดมาตรฐานจริยธรรมของบุคลากรกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น</p> <p>๓. ส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติตามค่านิยมของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น</p>                                        |
| <b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๘</b><br>การบริหารทรัพยากรบุคคล<br>และพัฒนาทรัพยากรบุคคล<br>ให้ตรงกับสมรรถนะประจำ<br>ตำแหน่ง | <p>๑. มีการจัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำตำแหน่ง</p> <p>๒. บุคลากรในหน่วยงานยอมรับในระบบการประเมินสมรรถนะการประเมินผลการปฏิบัติงาน</p>                                                                                                                                                                                                                                       | <p>๑. มีการจัดทำรายละเอียดของสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำตำแหน่งที่สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่</p> <p>๒. มีการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล</p> <p>๓. มีการประชาสัมพันธ์และจัดอบรมสัมมนาการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ให้บุคลากรในหน่วยงาน</p> |
| <b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๙</b><br>พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กร<br>แห่งการเรียนรู้                                         | <p>๑. บุคลากรในหน่วยงานมีทัศนคติที่รักการเรียนรู้</p> <p>๒. มีแผนการจัดการความรู้</p> <p>๓. รูปแบบที่หลากหลายของการเผยแพร่องค์ความรู้</p>                                                                                                                                                                                                                                     | <p>๑. หน่วยงานมีแผนการจัดการความรู้</p> <p>๒. องค์ความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ได้รับการรวบรวม</p> <p>๓. มีการเผยแพร่องค์ความรู้ที่ได้รวบรวมแล้วให้กับบุคลากรอื่นได้เรียนรู้ด้วย</p>                                                                                                  |
| <b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑๐</b><br>การพัฒนาภาวะผู้นำให้กับ<br>พนักงานส่วนตำบล                                         | <p>๑. มีหลักสูตรการสร้างภาวะผู้นำให้กับพนักงานส่วนตำบลที่เหมาะสมและเปิดโอกาสให้พนักงานส่วนตำบลในหน่วยงานได้เข้ารับการอบรมอย่างทั่วถึง</p> <p>๒. ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญและยินดีส่งบุคลากรในสังกัดเข้ารับการอบรม</p>                                                                                                                                                       | <p>๑. มีการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับพนักงานส่วนตำบล</p> <p>๒. การส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับพนักงานส่วนตำบล</p>                                                                                                                            |