



**นโยบาย กลยุทธ์การบริหาร
และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล**

**องค์การบริหารส่วนตำบลด่านช้าง
อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา**

บทที่ 1 บททั่วไป

- วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์กลยุทธ์
ขององค์การบริหารส่วนตำบลคำน้ำแซง

บทที่ 2 การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

- มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล(HR Scorecard)
 - มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์
 - มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน
 - และหลักเกณฑ์การพัฒนา

บทที่ 3 ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

- แต่งตั้งคณะทำงาน
- ประชุมคณะทำงาน
- กำหนดขั้นตอนในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหาร
ทรัพยากรบุคคล
- การดำเนินงานตามขั้นตอน
 - วิเคราะห์ทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - เป้าหมายสูงสุดหรือผลสัมฤทธิ์
 - * ด้านกระบวนการ
 - * ด้านบุคลากร
 - * ด้านทรัพยากร
 - * ด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ (หน่วยงาน/ประชาชน)
 - วิเคราะห์ SWOT
 - วิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์
 - ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
 - จัดทำรายละเอียดแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล
 - ภาคผนวก

คำนำ

องค์การบริหารส่วนตำบล เป็นหน่วยงานของรัฐที่มีภารกิจในการส่งเสริมท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็งในทุกด้าน เพื่อสามารถตอบสนองเจตนารมณ์ของประชาชนได้อย่างแท้จริง ซึ่งเป็นภารกิจที่มีความหลากหลายและครอบคลุมการดำเนินการในหลายด้าน โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นมิติอีกหนึ่งที่จะขาดการพัฒนาไม่ได้ และถือเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันยุทธศาสตร์และพันธกิจให้ประสบความสำเร็จ และถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ตามวัตถุประสงค์ที่วางเอาไว้

เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีระบบและต่อเนื่อง องค์การบริหารส่วนตำบลด่านช้าง ได้จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ขององค์การบริหารส่วนตำบลด่านช้างขึ้น โดยได้ดำเนินการตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ได้แก่

- 1.ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์
- 2.ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 3.ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 4.ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

5.คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และหลักเกณฑ์การพัฒนาคณาการ
บริหารจัดการภาครัฐ (Public sector Management Quality Award : PMQA) และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ
ดังนั้นเพื่อให้องค์การบริหารส่วนตำบลด่านช้าง มีแผนกลยุทธ์การบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่สามารถ
ตอบสนองทิศทางการบริหารงานของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ จึง
ได้ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมุ่งเน้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางและประเด็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาระบบการบริหาร
ทรัพยากรบุคคล

องค์การบริหารส่วนตำบลด่านช้าง จะนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้รับการ
จัดทำ เพื่อเป้าหมายสำคัญในการผลักดัน พัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อ “เป็นองค์การบริหารส่วนตำบลที่มี
สมรรถนะสูงในการส่งเสริมท้องถิ่น ให้เป็นกลไกในการพัฒนาตำบลได้อย่างยั่งยืน”

คณะกรรมการจัดการความรู้ในองค์กร KM

องค์การบริหารส่วนตำบลด่านช้าง

บทที่ 1 บททั่วไป

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลด่านช้าง

- **วิสัยทัศน์**

มุ่งพัฒนาเพื่อ “เป็นองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีสมรรถนะสูงในการส่งเสริมท้องถิ่น ให้เป็นกลไกในการพัฒนาตำบลได้อย่างยั่งยืน”

- **พันธกิจ**

- 1 พัฒนาตำบลพระเพลิงให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง
- 2 ส่งเสริมการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระดับระดับจังหวัดและกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ตอบสนองความต้องการของประชาชนภายใต้กระบวนการมีส่วนร่วมจากภาคีเครือข่าย
- 3 บริหารงานบุคคลและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรท้องถิ่นให้ทำงานอย่างมืออาชีพ
- 4 ส่งเสริมและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลด่านช้างให้สามารถส่งมอบบริการสาธารณะให้ประชาชนได้อย่างมีมาตรฐาน

- **ยุทธศาสตร์องค์การบริหารส่วนตำบลด่านช้าง**

ยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ 8 เป้าประสงค์ และ 14 กลยุทธ์ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1: การยกระดับขีดความสามารถขององค์การบริหารส่วนตำบลด่านช้างให้มี

สมรรถนะสูง

เป้าประสงค์	กลยุทธ์
1. ระบบบริหารราชการของ อบต. เกิดผลสัมฤทธิ์ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	1.1 พัฒนาการบริหารจัดการตามหลักเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
	1.2 ติดตามประเมินผลการดำเนินงานของ อบต. อย่างเป็นระบบ
	1.3 นำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์กร
เป้าประสงค์	กลยุทธ์
2. บุคลากร อบต. มีความเป็นมืออาชีพ และมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน	2.1 พัฒนาสมรรถนะบุคลากร อบต. ให้มีขีดความสามารถสนองตอบต่อยุทธศาสตร์ จังหวัด
	2.2 เสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากร อบต.
3. อบต. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	3.1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของ อบต. สำหรับใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานตามภารกิจของ อบต.

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการพัฒนาตำบล

เป้าประสงค์	กลยุทธ์
1. อบต. มีการบริหารจัดการที่ดีและมีการให้บริการสาธารณะที่มีคุณภาพแก่ประชาชน	1.1 ส่งเสริมการบริหารจัดการของ อบต. ตามหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี.
	1.2 พัฒนาศักยภาพของ อบต. ให้สามารถสนองตอบยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ
	1.3 ศึกษา วิจัย และติดตามประเมินผลเพื่อพัฒนา อบต.
2. อบต. มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการงบประมาณ การเงิน การคลัง ให้สามารถพึ่งพาตนเอง	2.1 พัฒนาระบบการบริหารจัดการงบประมาณ การเงิน การคลัง ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
3. บุคลากรของ อบต. มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน	3.1 พัฒนาสมรรถนะบุคลากรของ อบต. ให้สามารถส่งมอบบริการสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3: การสร้างและใช้ภาคีเครือข่ายในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

เป้าประสงค์	กลยุทธ์
1. อบต. สามารถใช้ภาคีเครือข่ายให้เข้าร่วมเป็นหุ้นส่วนการพัฒนาตำบลพระเพลิง	1.1 สร้างกลไกให้ภาคีเครือข่ายการพัฒนาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานและตรวจสอบการดำเนินงานของ อบต.
	1.2 เสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากร อบต. และการสร้างและใช้ภาคีเครือข่าย
2. อบต. ได้รับความเชื่อมั่นจากประชาชน	2.1 เผยแพร่ประชาสัมพันธ์เชิงรุกถึงผลงานที่โดดเด่นของ อบต.

บทที่ 2

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)

องค์การบริหารส่วนตำบลด่านช้าง ได้จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ซึ่งกรอบมาตรฐาน ดังกล่าว ประกอบด้วย

มิติที่ 1	ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์
มิติที่ 2	ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล
มิติที่ 3	ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล
มิติที่ 4	ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
มิติที่ 5	คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

◇ มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่ส่วนราชการมีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลดังต่อไปนี้

- 1) มีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ อบต. บรรลุพันธกิจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
- 2) มีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ “กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว
- 3) มีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูด ให้ได้มาพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ (Talent Management)
- 4) มีแผนการสร้างและพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนการสร้างต่อเนื่องในการบริหารราชการหรือไม่ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

◇ มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency) หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness)
- 2) มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เทียบตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการได้จริง

3) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการมีความเหมาะสม และสะท้อนผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money)

4) มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

◇ **มติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)** หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

1) มีนโยบาย แผนงาน โครงการ หรือมาตรการในการรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการ

2) ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

3) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการ

4) มีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพียงใด นอกจากนี้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการ

◇ **มติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล** หมายถึง การที่ส่วนราชการจะต้อง

1) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน

2) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

◇ **มติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน** หมายถึง การที่ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

1) ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานระบบงาน และบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

2) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ

3) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการ กับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และให้ระหว่างข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง และให้กำลังคนมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนส่วนราชการให้พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ

มิติในการประเมินสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 5 มิติ เป็นเครื่องมือที่จะช่วยทำให้ส่วนราชการใช้ในการประเมินตนเองว่ามีนโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับมิติในการประเมินดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือไม่ มากน้อยเพียงใด หากยังไม่มีการดำเนินการตามมิติการประเมินดังกล่าว หรือมีในระดับน้อยแล้ว ส่วนราชการจะต้องมีการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับมิติการประเมินดังกล่าว และเป็นการยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ตามหลักเกณฑ์และกรอบมาตรฐานความสำเร็จทั้ง 5 มิติ

บทที่ 3

ขั้นตอนจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

องค์การบริหารส่วนตำบลด่านช้าง

องค์การบริหารส่วนตำบลด่านช้าง ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะทำงาน

เนื้องด้วยองค์การบริหารส่วนตำบล ได้แต่งตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ในองค์กร KM ตามคำสั่งองค์การบริหารส่วนตำบลด่านช้าง ที่ 38/2561 เมื่อ 3 เมษายน 2561 ซึ่งคณะทำงานประกอบด้วย

ตั้งนั้นเพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์จึงขอแต่งตั้ง คณะทำงานดำเนินการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร ดังนี้

1. นายกองคํการบริหารส่วนตําบลดําเนินช้าง ประชานกรรมการ
2. ปลัดคํการบริหารส่วนตําบลดําเนินช้าง กรรมการ
3. หัวหน้าส่วนราชการคํการบริหารส่วนตําบลดําเนินช้าง กรรมการ
4. นักรัพยากรบุคคลคํการบริหารส่วนตําบลดําเนินช้าง กรรมการ/และเลขานุการ

คณะทํางานมีหน้าที่ดังนี

1. ดําเนินการจํัดทําแนวทางการจํัดความรู้ในองคํการบริหารส่วนตําบลดําเนินช้าง
2. จํัดทําแผนจํัดความรู้ในองคํการ
3. ดําเนินการและติดตามความก้าวหน้าผลการดําเนินงานตามแผนงาน
4. พัฒนา ปรับปรุงแก้ไข และสนับสนุนการดําเนินกิจกรรม
5. ประชาสัมพันธ์การจํัดความรู้ในองคํการและดําเนินการอื่น ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้อง

2. ประชุมคณะทํางาน

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ครอบคลุมการบริหารทรัพยากรบุคคลขององคํการบริหารส่วนตําบลดําเนินช้างทั้งหมด ดั่งนั้นในการปรับปรุงแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล จึงได้มีการประชุมคณะทํางาน เพื่อทบทวนเป้าหมาย แผนดําเนินการ การปฏิบัติตามแผน การติดตามประเมินผลพร้อมสรุปบทเรียนต่าง ๆ ที่ได้จากการดําเนินการตามแผนที่ผ่านมา เพื่อสร้างระบบงาน ระบบการประเมินผล การสรรหา การสร้างความก้าวหน้าในการทำงาน ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรและสร้างแรงจูงใจ ความผาสุก ความพึงพอใจของบุคลากร ซึ่งจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตามที่ได้กำหนดไว้

3. คณะทํางานฯ ได้กำหนดขั้นตอนในการจํัดทําแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง โดยมีข้อสรุปขั้นตอนการทบทวนแผนฯ ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์ทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคล จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และศึกษาข้อมูลที่ได้จากการระดมความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้-ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องการประเมินสถานภาพและผลการประเมิน จุดแข็ง จุดอ่อน ประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ผลการวิเคราะห์ส่วนต่างระหว่างความสำคัญของประเด็นทิศทางความต้องการกับผลการปฏิบัติงานด้าน HR และการวิเคราะห์แรงเสริม-แรงต้านของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

3.2 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ครอบคลุมการบรรลุเป้าหมาย และจัดลำดับความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์

3.3 การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละเป้าประสงค์

3.4 การจํัดทํารายละเอียดแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และจํัดทําแผนงาน/โครงการรองรับ

3.5 การขออนุมัติแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง ต่อนายก อบต.

3.6 การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) การบริหารทรัพยากรบุคคลของแผนงาน/โครงการ ให้สอดคล้องเหมาะสมกับช่วงเวลาและปีงบประมาณ

3.7 การดำเนินการตามแผนและประเมินผลการปฏิบัติงานพร้อมสร้างบทเรียนเพื่อให้เกิดการปรับปรุงการดำเนินการครั้งต่อ ๆ ไป

4. การดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนดไว้

4.1 คณะทำงานฯ ได้วิเคราะห์ทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลจากแผนพัฒนา ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์ให้องค์กรปกครองท้องถิ่นเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในการส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นกลไกในการพัฒนาประเทศได้อย่างยั่งยืน และมีพันธกิจประการหนึ่งคือ พัฒนา ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง จึงทำให้เห็นทิศทางของการพัฒนาที่จะต้องมีการจัดระบบงานให้มีระบบการบริหารจัดการที่ดี มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นธรรม มีการพัฒนาบุคลากรให้ตรงตามความต้องการและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ อบต. การสร้างห้องปฏิบัติการบริหารส่วนตำบลพระเพลิง เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการนำการจัดการความรู้ (KM) มาใช้ในการพัฒนาองค์กร รวมถึงมีการนำเทคโนโลยีมาใช้นับสนุนการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเพื่อให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นบรรลุถึงความสำเร็จ จึงต้องมีการจัดระบบการบริหารงานบุคคลให้ มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการเป็นองค์กรที่มีความสามารถตามวิสัยทัศน์ดังกล่าว คณะทำงานฯ ได้นำผลการศึกษาระดมความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้-ส่วนเสีย และผู้เกี่ยวข้อง จากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง เป็นข้อมูลประกอบการปรับปรุงแผนฯ ซึ่งผลการระดมความคิดเห็นดังกล่าวประกอบด้วย

4.1.1 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน ประเด็นท้าทายของการบริหารทรัพยากร

บุคคลและการวิเคราะห์ทิศทางความคาดหวังด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรบริหารส่วนตำบลด้านข้างในภายภาคหน้า ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1. เป้าหมายสูงสุดหรือผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นใน 1 – 3 ปีข้างหน้า คืออะไร

1.1 ด้านกระบวนการ

- 1 นำเอาระบบ IT เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น KM การจัดเก็บข้อมูล การฝึกอบรมบุคลากร หรือความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานทำให้สามารถทำงานทดแทนกันได้
- 2 มีประมวลคำถาม-คำตอบ แยกตามหมวดหมู่ของประเด็นปัญหาเป็นกรณีศึกษา เพราะจะทำให้ห้องปฏิบัติการบริหารส่วนตำบลด้านข้างไม่ต้องเสียเวลาในการตอบปัญหา
- 3 การออกระเบียบต้องมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน วิธีปฏิบัติชัดเจน ไม่คลุมเครือ รวมถึงการอบรมชี้แจงให้สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดเข้าถึงหลักระเบียบตามเจตนารมณ์ของผู้ออกระเบียบนั้นๆ อย่างแท้จริง เพื่อที่จะถ่ายทอดให้กับผู้ปฏิบัติได้อย่างแท้จริงด้วย

- 4 การออกระเบียบต้องให้มีการระดมสมอง ของหน่วยงานผู้ปฏิบัติไม่คิดคนเดียว ใช้หลักการมีส่วนร่วม
- 5 ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางในการทำงานและบูรณาการกับทุกภาคส่วน
- 6 จัดระบบการถ่ายทอดความรู้ทางด้านวิชาการและเทคโนโลยี
- 7 มีระบบฐานข้อมูลในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ทันสมัย และเพียงพอ
- 8 กระจายอำนาจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมากขึ้น
- 9 สร้างเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพข้าราชการที่ชัดเจน
- 10 ลดขั้นตอนการทำงานให้มีความรวดเร็ว กระชับ ถูกต้อง
- 11 กระจายอำนาจในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ให้แก่ผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับมากขึ้น
- 12 ส่งเสริมให้พนักงานมีสมรรถนะสูง สามารถเป็นตัวแทนขององค์การบริหารส่วนตำบลด้านข้างได้ในทุกด้าน ทุกกิจกรรม
- 13 มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เที่ยงตรง เชื่อถือได้
- 14 มีระบบการบริหารงานบุคคลที่เน้นระบบคุณธรรม เช่น การคัดเลือกคนเข้ารับการฝึกอบรม ในหลักสูตรต่างๆ การคัดเลือกคนเข้าสู่ตำแหน่ง
- 15 กระบวนการมีความชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 16 ข้าราชการเข้าใจบทบาทความเชื่อมโยงกระบวนการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตนเอง
- 17 ปริมาณคนต้องเหมาะสมกับปริมาณงาน
- 18 มีระบบฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคลที่ถูกต้องแม่นยำ สามารถนำไปประกอบการตัดสินใจ และบริหารราชการได้อย่างชัดเจน รวดเร็ว

1.2 ด้านบุคลากร

- 1 พัฒนาให้บุคลากรมีคุณสมบัติ 3 ประการ = เก่ง ดี สุข
 เก่ง = มีความรู้เป็นที่ยอมรับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและส่วนราชการอื่น มีความสามารถ มีทักษะ ศิลปะในการประสานงานเป็นที่ยอมรับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและส่วนราชการอื่น
 ดี = มีคุณธรรม จริยธรรม โปร่งใส รับผิดชอบ
 สุข = ใช้ชีวิตอย่างพอเพียงเป็นตัวอย่างแก่บุคคลอื่น ๆ ในสำนักงาน
- 2 บุคลากรต้องมีความรู้ ความชำนาญ และเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และมีความรู้ครอบคลุม และบุคลากร ในทุกระดับจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการนำ IT เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน
- 3 บุคลากรมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ ระเบียบ และวิธีการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลอื่น ๆ ได้
- 4 การรักษาบุคลากรในองค์กร (Retention) โดยมีสิ่งจูงใจ เช่น การกำหนด Career Path การจัดสวัสดิการต่าง ๆ
- 5 เพิ่มขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร ในการปฏิบัติงานตามภารกิจ ในด้านต่างๆ เช่น สวัสดิการ แรงจูงใจอื่นๆ

ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

- 6 จัดหาทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรอย่างเพียงพอ
- 7 เพิ่มบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะด้าน
- 8 บุคลากรมีการให้บริการที่ดีกับผู้ที่มาติดต่อ และเป็นพี่เลี้ยงให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 9 บุคลากรมีความหลากหลายในด้านประสบการณ์
- 10 มีแผนการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
- 11 บุคลากรมีสมรรถนะตรงตามภารกิจ
- 12 บุคลากรมีความพร้อมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 13 ยึดระบบคุณธรรมเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

1.3 ด้านทรัพยากร

- 1 มีการพัฒนา IT ที่เหมาะสมต่อการใช้งานได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ
- 2 นำเทคโนโลยีและสารสนเทศมาปรับใช้ในการจัดเก็บข้อมูลและถ่ายทอดความรู้ (KM)
- 3 มีการจัดสรรสนับสนุนทรัพยากรทางการบริหารให้สอดคล้องกับภารกิจอย่างเพียงพอและทันสมัยให้ทั้งระดับจังหวัด อำเภอ โดยคำนึงถึงสภาพพื้นที่ในการปฏิบัติงาน
- 4 สร้างเครือข่ายระบบสารสนเทศให้มีความทันสมัยและทำให้การเข้าถึงสารสนเทศทำได้ง่ายและเท่าเทียมกัน เพื่อประหยัดทรัพยากรและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร (KM)
- 5 นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อลดปริมาณการใช้วัสดุครุภัณฑ์

1.4 ด้านลูกค้า/ผู้รับบริการหรือผู้ได้รับผลกระทบภายนอกองค์กร

● องค์การบริหารส่วนตำบลด่านช้าง

- 1 องค์การบริหารส่วนตำบลด่านช้างยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ธรรมาภิบาล) ในการบริหารงาน
- 2 สามารถให้บริการสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่อประชาชนอย่างแท้จริง
- 3 บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลด่านช้างมีความรู้ความเข้าใจ สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ประหยัด และคุ้มค่า
- 4 สามารถให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีมาตรฐานมีคุณภาพและเป็นมืออาชีพ
- 5 องค์การบริหารส่วนตำบลด่านช้างจะต้องดำเนินการตามระเบียบโดยเคร่งครัด
- 6 มีระบบการเสริมสร้างความรู้ให้แก่ผู้บริหาร/บุคลากรท้องถิ่นให้เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาตำบลด่านช้าง
- 7 องค์การบริหารส่วนตำบลด่านช้างรับฟัง และนำความคิดเห็นของประชาชนมาใช้ในการดำเนินงาน

● ประชาชน

- 1 ประชาชนให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม การสร้างจิตสำนึก และการเข้าร่วมในการดำเนินงาน ขององค์การบริหารส่วนตำบลด้านช่าง
- 2 ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมืองมากขึ้น ทำให้การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลด้านช่างทำงานได้สะดวกยิ่งขึ้น
- 3 ประชาชนตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลด้านช่าง

2.อะไรบ้างที่เป็นจุดแข็งหรือสิ่งที่ดีที่องค์กรมีอยู่และอยากรักษาไว้ต่อไปหรือมุ่งเน้นให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น

จุดแข็งหรือสิ่งที่ดีที่องค์กรมีอยู่

- 1 บุคลากรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในหน้าที่ในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลด้านช่าง การเงิน การคลัง ระเบียบและกฎหมาย การนิเทศงาน
- 2 การเป็นหน่วยงานที่ได้รับการยอมรับในบทบาทการส่งเสริมความรู้ด้านการปกครองท้องถิ่น ให้แก่ประชาชน
- 3 มีสถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นให้ความรู้แก่ข้าราชการกรมและพนักงานท้องถิ่น และเป็นที่ยอมรับจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 4 มีเครือข่ายการปฏิบัติงานครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ
- 5 มีข้อระเบียบกฎหมายในการปฏิบัติหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน
- 6 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร
- 7 มีการพัฒนาความรู้ของบุคลากรในหลายๆด้าน เช่น การศึกษาอบรมในหลักสูตรต่างๆ การให้ทุนการศึกษาระดับปริญญาตรี/โท การศึกษาดูงาน
- 8 เป็นหน่วยงานที่มีพื้นฐานการทำงานที่ดี มีวัฒนธรรมการทำงานที่สร้างสรรค์ สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรได้
- 9 มีข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากกว่าหน่วยงานอื่น
- 10 ข้าราชการมีความรู้ ความสามารถที่หลากหลาย สามารถทำงานได้หลายตำแหน่ง

สิ่งที่มุ่งเน้น

- 1 การเป็นองค์กรหลักในการส่งเสริมพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 2 เป็นหน่วยงานที่ค่อนข้างมีความคล่องตัวสูง เป็นองค์กรขนาดเล็กที่ง่ายต่อการปรับเปลี่ยน
- 3 มีการนำระบบไอทีมาเชื่อมโยงเครือข่ายทั่วประเทศ

3. อะไรบ้างที่เป็นสิ่งท้าทายหรือสิ่งที่ต้องปรับปรุงเพื่อให้การบริหารงานขององค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายสูงสุดที่คาดหวัง

- 1 การส่งเสริมการจัดการความรู้ขององค์กร
- 2 พัฒนาบุคลากรให้มีความรอบรู้ในภารกิจของหน่วยงานและสามารถทำงานทดแทนกันได้
- 3 สร้างผู้บริหารทุกระดับให้เป็นผู้ดำเนินการบริหารเปลี่ยนแปลง รวมทั้งปรับเปลี่ยนทัศนคติ วิสัยทัศน์ ของบุคลากรในองค์กรให้พร้อมรับการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 4 พัฒนาความรู้เฉพาะด้านอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- 5 การสร้างองค์กรให้ “จืดแต่แจ๋ว” เช่น การสร้างบุคลากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีคุณภาพ
- 6 การสร้างระบบเครือข่ายสารสนเทศและระบบฐานข้อมูลให้ครอบคลุมและง่ายต่อการเข้าถึงและ การนำไปใช้ประโยชน์
- 7 บุคลากรทุกระดับ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้
- 8 มีการพัฒนาข้าราชการอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไปในยุคโลกาภิวัตน์
- 9 การสร้าง Service Mind ให้บุคลากร “ยิ้มแย้มแจ่มใส เต็มใจให้บริการ ประสานประโยชน์”
- 10 สร้างและพัฒนาข้าราชการให้มีความสามารถสูง เป็นมืออาชีพ
- 11 สร้างจิตสำนึกให้ข้าราชการในทุกระดับเป็นข้าราชการที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม
- 12 จัดสภาพแวดล้อมการทำงาน และสวัสดิการที่เหมาะสมให้กับบุคลากรเพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงาน
- 13 บุคลากรมีสมรรถนะที่ตรงตามภารกิจที่ได้รับ

4. อะไรที่หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลควรจะทำ แต่ไม่ได้ทำในช่วงที่ผ่านมาหรือทำหาคาดหวังให้หน่วยบริหารทรัพยากรบุคคลสนับสนุน

- 1 ยึดหลักสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์ของงานในการประเมินบุคลากร
- 2 พัฒนาศักยภาพของผู้บริหารอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน
- 3 ผลักดันให้เกิดบรรยากาศการทำงานในลักษณะ Learning Organization โดยใช้ระบบคุณธรรม

ในการบริหารงานบุคคล

- 4 มีการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลผ่านช่องทางต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ และเป็นปัจจุบัน
- 5 มีการนิเทศงาน/การอบรมสัมมนา เพื่อเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ที่สอดคล้องกับแนวโน้มของการบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคต
- 6 มีการจัดทำฐานข้อมูลบุคคลที่ถูกต้อง ทันสมัย โดยที่ข้าราชการสามารถตรวจสอบข้อมูลได้ด้วยตนเองผ่านเครือข่ายระบบอินเทอร์เน็ต
- 7 การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ควรมีความชัดเจน โดยกำหนดแผนไว้ล่วงหน้า
- 8 สร้างขวัญกำลังใจ สวัสดิการ ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง การแต่งตั้ง (ย้าย) การอบรมศึกษาดูงาน
- 9 มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าอย่างชัดเจน เพื่อสร้างหลักประกันและแรงจูงใจให้แก่บุคลากร
- 10 สร้างผู้บริหารให้เป็นผู้ดำเนินการบริหารเปลี่ยนแปลง
- 11 การรักษาคนในองค์กรที่มีประสิทธิภาพให้อยู่กับหน่วยงาน (Retention)
- 12 การปรับปรุงเรื่องสวัสดิการ เช่น เรื่องเงินโบนัส
- 13 มีแผนในการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับหลักสมรรถนะ (competency) อย่างชัดเจนและเพียงพอ
- 14 กระบวนการในการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้

4.1.2 จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ประเด็นท้าทาย ความคาดหวังแล้วจึงได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

ลำดับ

ประเด็นยุทธศาสตร์

- 1 การสร้างการตระหนักถึงคุณธรรม จริยธรรม ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศ
- 2 การพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน
- 3 พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- 4 พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 5 การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ
- 6 การส่งเสริมคุณภาพชีวิตข้าราชการ
- 7 การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง บุคลากรให้เหมาะสมกับหลักสมรรถนะ
- 8 การพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 9 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านเศรษฐกิจฐานรากและการจัดการสิ่งแวดล้อม อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ลำดับ

ประเด็นยุทธศาสตร์

- 10 การสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ
- 11 การพัฒนาศูนย์ช่วยเหลือวิชาการ ให้เป็นศูนย์การบริหารจัดการความรู้
- 12 การวางแผนอัตรากำลังและปรับอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภารกิจ
- 13 การพัฒนาระบบสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้
- 14 การพัฒนาภาวะผู้นำให้กับข้าราชการ
- 15 การบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ตรงกับสมรรถนะประจำตำแหน่ง
- 16 พัฒนาระบบสร้างแรงจูงใจและสร้างความตระหนักถึงคุณธรรม จริยธรรม ความจำเป็นในการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศ
- 17 กำหนดระเบียบ หลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติแนวทางในการดำเนินงานให้ชัดเจน
- 18 บูรณาการแผนงาน/โครงการ และระบบการทำงานขององค์กร โดยเน้นการทำงานเป็นทีม และการเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 19 พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลให้บุคลากรมีสมรรถนะตรงกับภารกิจ
- 20 พัฒนาระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 21 สร้างระบบ Logistic เพื่อให้การบริหารจัดการทรัพยากรมีประสิทธิภาพสูงสุด
- 22 สนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดำเนินการตามมาตรฐานการจัดบริการสาธารณะ
- 23 พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในระบบการบริหารราชการของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และระบบบริหารราชการแนวใหม่ให้มีสมรรถนะตรงกับงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบและงานภารกิจอย่างมีอาชีพ
- 24 พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งในส่วนของเครื่องมือ วิธีการ และผู้ประเมิน เพื่อให้สามารถให้สิ่งตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง
- 25 กำหนด วิธีการ วิธีปฏิบัติ แนวทางในการดำเนินงานให้ชัดเจน
- 26 สร้างสภาพแวดล้อมต่อการปฏิบัติงาน จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก พัฒนาระบบการทำงาน และบรรยากาศของการทำงานแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การทำงานอย่างมีความสุข และงานบรรลุผล
- 27 พัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริหารจัดการความรู้ (KM) คลังข้อมูลความรู้และนำเทคโนโลยีมาใช้สร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้
- 28 การเพิ่มสวัสดิการแรงจูงใจให้เหมาะสม
- 29 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ทำงานแบบมีส่วนร่วม

ประกอบกับข้อมูลที่งานการเจ้าหน้าที่ ได้ดำเนินการระดมความคิดเห็นจากผู้บริหารพนักงานส่วน
ตำบล และพนักงานจ้าง ในการประชุมประจำเดือน ซึ่งผลการระดมความคิดเห็นมีประเด็นที่คล้ายคลึงกับการ
ระดมความคิดเห็นข้างต้น

การวิเคราะห์แรงเสริมแรงต้าน เพื่อมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการของ
ประเด็นยุทธศาสตร์ และการกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์ 1: การสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ

แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน	แรงต้าน/อุปสรรค
1. ผู้บังคับบัญชาให้ความหวังและสนับสนุน	1. การจำกัดงบประมาณด้านการบริหารงานบุคคล
2. แนวทางการบริหารงานบุคคลแนวใหม่	2. ระเบียบกฎหมายไม่เอื้ออำนวยในการสร้าง ความก้าวหน้า
3. นโยบายรัฐบาล	3. โครงสร้างการบริหารงานของ สต.
	4. มาตรการจำกัดกำลังคนภาครัฐ
	5. ขาดรายละเอียดเกี่ยวกับความรู้ทักษะ สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง
	6. ขาดฐานข้อมูลอัตรากำลังที่เป็นปัจจุบัน

สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน	สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม
1. จัดทำฐานข้อมูลอัตรากำลังให้เป็นปัจจุบัน	1. จัดทำแผนสร้างเส้นทางความก้าวหน้าให้ ชัดเจน (Career Path)
	2. มีระบบสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อสร้าง

	ความก้าวหน้าในอาชีพ
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
1. จัดทำฐานข้อมูลบุคคลให้ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน	1. ระดับความสำเร็จในการจัดทำฐานข้อมูลบุคลากร
2. ปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลังให้เหมาะสมกับข้อเท็จจริงในปัจจุบัน	2. ระดับความสำเร็จในการปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลัง
3. จัดทำแผนสร้างเส้นทางความก้าวหน้าให้ชัดเจน (Career Path)	3. ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนสร้างเส้นทางความก้าวหน้า
4. จัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ สมรรถนะในการทำงาน	4. ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำสมรรถนะประจำตำแหน่ง

ประเด็นยุทธศาสตร์ 2: การวางแผนอัตรากำลังและปรับอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภารกิจ

แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน	แรงต้าน/อุปสรรค
1. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการวางแผนอัตรากำลังและการปรับอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภารกิจ	1. ถูกจำกัดด้านอัตรากำลังจากการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม
2. บุคลากรมีความพร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง	2. มีภารกิจเพิ่มขึ้นมากจากนโยบายการถ่ายโอนภารกิจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
	3. บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ โอน (ย้าย) ไปอยู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยงานที่มีความก้าวหน้ามากกว่า
	4. อัตรากำลังไม่เพียงพอกับภารกิจและปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย

สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน	สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม
1. เพิ่มอัตรากำลังผู้ปฏิบัติงานตามภารกิจการถ่ายโอน	1. จัดทำและปรับปรุงแผนอัตรากำลังที่สอดคล้องกับความเป็นจริงตามภารกิจหน้าที่
2. บริหารอัตรากำลังและปรับอัตรากำลังให้เป็นไปตามกรอบที่กำหนด	2. จัดให้มีกระบวนการสร้างและปรับวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับการบริหารราชการแนวใหม่

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
1. สร้างและปรับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมในการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับการบริหารราชการแนวใหม่และเหมาะสมกับภารกิจ	1. ระดับความสำเร็จในการสร้างและปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมในการทำงานให้เหมาะสมกับภารกิจ
2. มีการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งที่สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ โดยคำนึงถึงวัฒนธรรมความคิดของบุคลากร	2. ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งที่สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ โดยคำนึงถึง วัฒนธรรมความคิดของบุคลากร
ประเด็นยุทธศาสตร์ 3 : การพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	

แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน	แรงต้าน/อุปสรรค
1. ผู้บริหารและบุคลากรของ สด. ให้ความสำคัญ	1. บุคลากรขาดความรู้และทักษะในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน
2. มีการบริหารงานโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ	2. ขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเพียงพอ
	3. ต้องพึ่งพาระบบเทคโนโลยีจากภายนอก
สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน	สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม
1. ต้องพัฒนาความรู้ทักษะด้าน IT อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	1. จัดทำแผนงาน/โครงการเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมตามความต้องการด้าน IT ของบุคลากร
2. ต้องให้การสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเพียงพอ	2. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและผลักดันให้เกิดระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง
3. รัฐบาลต้องมีนโยบายลดการพึ่งพาระบบเทคโนโลยีจากภายนอก	3. จัดทำมาตรฐานของฐานข้อมูลสารสนเทศให้ครอบคลุมทุกภารกิจของ สด.
4. กำหนดให้ความรู้ ความสามารถด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศเป็นส่วนหนึ่งของ	4. การจัดทำฐานข้อมูลกลางในด้านการบริหารงานบุคคล เพื่อสะดวกในการเรียกใช้

สมรรถนะของทุกตำแหน่ง	ข้อมูล
----------------------	--------

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
1. พัฒนาความรู้และทักษะด้าน IT ของบุคลากร กองการเจ้าหน้าที่อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	1. ร้อยละของบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะด้าน IT
2. จัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการ ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	2. ร้อยละของข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับการจัดทำ เป็นฐานข้อมูล เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

**ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 : พัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ และพฤติกรรมของผู้บริหาร
ยุคใหม่ที่สำคัญกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานควบคู่กับประสิทธิภาพ
การปฏิบัติงาน**

แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน	แรงต้าน/อุปสรรค
1. มีโครงการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารที่ หลากหลาย ทั้งโครงการภายในและภายนอก รวมทั้งโครงการศึกษาดูงานต่าง ๆ	1. ผู้บริหารบางส่วนที่เข้ารับการฝึกอบรมไม่ค่อย ให้ความสำคัญกับการอบรม เพื่อพัฒนา Competency ของตนเอง
2. มีการประชุมติดตามประเมินผลการปฏิบัติ ราชการ โดยให้ความสำคัญกับการดำเนินการ ตามยุทธศาสตร์ของกรมฯ อย่างสม่ำเสมอ	2. หลักสูตรการฝึกอบรมไม่ค่อยเหมาะสม/ ไม่ค่อยน่าสนใจ
	3. ยังไม่มีระบบการติดตามประเมินผลการพัฒนา ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ และพฤติกรรมของ ผู้บริหารอย่างเป็นรูปธรรม

สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน	สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม
1. จัดให้มีระบบการประเมินผลการพัฒนาภาวะ ผู้นำการพัฒนาภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ อย่างเป็น ระบบและต่อเนื่อง	1. พัฒนากระบวนการ วิธีการเสริมสร้างผู้นำให้มี คุณลักษณะของผู้บริหารยุคใหม่
2. จัดทำมาตรฐานการสอนงาน (Coaching) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ และผู้ปฏิบัติงานควบคู่กันไป	2. มีระบบประเมินผลผู้บริหารที่เข้ารับการ ฝึกอบรมว่ามีศักยภาพเพิ่มมากขึ้นเพียงใด

ประเด็นยุทธศาสตร์ 5 : การส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากรกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	
แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน	แรงต้าน/อุปสรรค
1. รัฐบาลให้การส่งเสริมโดยกำหนดให้เป็นนโยบายของรัฐบาล	1. ระเบียบปฏิบัติของข้าราชการในบางเรื่องไม่เหมาะสมก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมกับข้าราชการ
2. ผู้บริหารและบุคลากรให้ความสำคัญ	2. ปัญหาหนี้สินของข้าราชการ
	3. ขาดงบประมาณ
	4. การจัดสวัสดิการไม่ตรงกับความต้องการของข้าราชการ เนื่องจากไม่มีการสำรวจความต้องการที่แท้จริง
3. จัดการฝึกอบรมให้ตรงกับ Competency ที่จำเป็นและต้องการในการเป็นผู้บริหาร	3. มีระบบการประเมินผู้บริหาร โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานเป็นผู้ประเมิน

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
1. การพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	1. ร้อยละของผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนา
2. จัดให้มีระบบการสอนงาน (Coaching) เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำและผู้ปฏิบัติงานควบคู่กันไป	2. จำนวนบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการสอนงาน

สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน	สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
1. วางแผนใช้งบประมาณเพื่อการส่งเสริม	1. สนับสนุนงบประมาณเพิ่มขึ้น
1. จัดทำแผนการจัดสวัสดิการของบุคลากรให้คุณภาพชีวิตข้าราชการอย่างประหยัดและมีสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรประจําภูมิภาค	1. ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนสวัสดิการบุคลากรกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
รวมทั้งมีการประเมินผลเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ	
2. สร้างค่านิยมให้ข้าราชการโดยนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้เป็นแนวทางในการดำรงชีวิต	2. กำหนดให้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นระดับความสำเร็จในการส่งเสริมและสนับสนุนนโยบายเน้นหนักให้นำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
2. การส่งเสริมและสนับสนุนให้นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการทำงานและดำรงชีวิต	2. ระดับความสำเร็จในการส่งเสริมและสนับสนุนนโยบายเน้นหนักให้นำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
3. ดำรงชีวิต	3. การทำงานและดำรงชีวิต
3. สํารวจความพึงพอใจ/ความต้องการของข้าราชการต่อการจัดสวัสดิการต่าง ๆ	3. คณะทำงานด้านสวัสดิการข้าราชการของกรม
	ควรมีตัวแทนจากทุกฝ่าย เช่น ผู้บริหารระดับสูงผู้บริหารสำนักกอง ตัวแทนท้องถิ่นจังหวัด เป็นต้น
4. จัดทำแผนการจัดสวัสดิการของข้าราชการให้สอดคล้องกับความต้องการของข้าราชการรวมทั้งมีการประเมินผลเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ	

ประ
ดิ
น
ยุ
ท
ศ
า
ส
ต
ร
6:
กา
ร
พั
ฒ
นา
ระ
บ
บ
ส
ร
้าง
แ
รง

งูจใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้กับหน่วยงาน

แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน	แรงต้าน/อุปสรรค
1. นโยบายของผู้บริหารระดับสูงของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้การสนับสนุน	1. ความไม่ชัดเจนในความก้าวหน้าของข้าราชการ เช่น การเปลี่ยนสายงาน ระดับตำแหน่งของบุคลากร
2. มีระบบสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานกับหน่วยงาน	2. การจัดสวัสดิการยังไม่เท่าเทียมและเหมาะสม
	3. ทักษะเดิมๆ ของข้าราชการที่ว่างงานราชการมีค่าตอบแทนน้อย ไม่เหมาะสม จึงทำให้อายกย้ายไปสู่หน่วยงานที่ค่าตอบแทนดีกว่า

สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน	สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม
1. มีการจัดทำแผนอัตรากำลังที่ต่อเนื่องชัดเจนและเกิดผลในทางปฏิบัติ	1. นโยบายของผู้บริหารระดับสูงต้องมีความต่อเนื่องชัดเจน
2. การจัดงบประมาณและสร้างแรงจูงใจอื่นเกี่ยวกับสวัสดิการให้มีความเหมาะสมเท่าเทียม	2. ทำระบบสร้างแรงจูงใจให้มีความชัดเจน และเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

3. จัดหลักสูตรในการพัฒนาความรู้ให้ตรงกับสายงานและการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่อย่างต่อเนื่อง	
--	--

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
1. มีระบบการรักษาไว้ซึ่งข้าราชการที่มีสมรรถนะสูง เช่น Talent Management	1. ร้อยละของบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงที่กรมฯ สามารถรักษาไว้ได้
2. มีระบบสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม	2. ระดับความสำเร็จของการสร้างระบบสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ 7: การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ให้แก่ข้าราชการกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน	แรงต้าน/อุปสรรค
1. ผู้บริหารและบุคลากรให้ความสำคัญ	1. บุคลากรต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
2. มีโครงการด้านการป้องกัน ปราบปรามการทุจริตและโครงการด้านการส่งเสริมจริยธรรมของข้าราชการ	2. กระบวนการในการเสริมสร้างคุณธรรมยังใช้วิธีการเดิมๆ ทำให้ไม่น่าสนใจ
3. มีการจัดส่งข้าราชการเข้าร่วมการอบรมกับหน่วยงานอื่นอย่างสม่ำเสมอ	3. ขาดการสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาองค์ความรู้ขององค์กร
4. มีการประกาศค่านิยมการปฏิบัติงานของบุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	4. ขาดรายละเอียดและแรงจูงใจในการปฏิบัติอย่างชัดเจน
	5. ค่านิยมในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา
	6. ไม่มีรายละเอียดจัดทำมาตรฐานจริยธรรมคุณธรรมของข้าราชการ

สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน	สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม
1. ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทัศนคติ ของบุคคลในการทำงาน	1. ปรับปรุงและพัฒนาโครงการด้านคุณธรรมจริยธรรม ให้มีประสิทธิภาพและมีความ

	หลากหลายยิ่งขึ้น
2. จัดให้มีระบบการประเมินผลด้านการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม อย่างเป็นรูปธรรม	2. ส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรเข้าใจ และปฏิบัติตามค่านิยมของกรม
3. จัดทำรายละเอียดมาตรฐาน จริยธรรมของบุคลากร	

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
1. มีการสร้างมาตรฐานความโปร่งใสในการบริหารงานบุคคล	1. ระดับความสำเร็จในการจัดทำกระบวนการในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความโปร่งใส
2. มีรายละเอียดมาตรฐานจริยธรรมของบุคลากร กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	2. ระดับความสำเร็จในการจัดทำมาตรฐานจริยธรรมของกรม
3. ส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรเข้าใจ และปฏิบัติตามค่านิยมของกรม	3. ร้อยละของบุคลากรที่เข้าใจและปฏิบัติตามค่านิยมของกรม

ประเด็นยุทธศาสตร์ 8 : การบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ตรงกับสมรรถนะประจำตำแหน่ง

แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน	แรงต้าน/อุปสรรค
1. ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ แนวใหม่เปิดโอกาสให้ดำเนินการได้	1. ยังไม่ได้ดำเนินการจัดทำสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของ สถ. และสมรรถนะประจำตำแหน่ง (Function Competency) ตามการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่
2. ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรในหน่วยงานให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่	2. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล สถ. พ.ศ.2549-2553 ไม่สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของ สถ. และสมรรถนะประจำตำแหน่ง (Function Competency) ที่มีการเปลี่ยนแปลงตามการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่
	3. บุคลากรในหน่วยงานยังไม่เข้าใจระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ เช่น การประเมินสมรรถนะ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน	สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม
1. จัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของ สด. และสมรรถนะประจำตำแหน่งที่สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ โดยเปิดโอกาสให้ข้าราชการมีส่วนร่วมในการจัดทำ	1. ประชาสัมพันธ์และจัดอบรมการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่
2. ปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล สด. พ.ศ. 2549-2553 ให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำตำแหน่งที่กำหนด โดยเปิดโอกาสให้ข้าราชการมีส่วนร่วมในการปรับปรุง	
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
1. จัดทำรายละเอียดของสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำตำแหน่งที่สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่	1. ระดับความสำเร็จในการจัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำตำแหน่งที่สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่
2. ปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล สด.	2. ระดับของความสำเร็จในการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล สด.
3. ประชาสัมพันธ์และจัดอบรมสัมมนาการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ให้บุคลากรในหน่วยงาน	3. ระดับความสำเร็จของการประชาสัมพันธ์และการจัดอบรมการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่

ประเด็นยุทธศาสตร์ 9 : พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน	แรงต้าน/อุปสรรค
1. เป็นองค์กรที่มีความรู้ในการปฏิบัติงานตามภารกิจของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	1. ขาดแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ผู้บริหารให้การสนับสนุน	2. ขาดการรวบรวมองค์ความรู้ให้เป็นระบบเป็นหมวดหมู่
	3. บุคลากรขาดความสนใจ
สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน	สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม
1. ทำแผนการจัดการความรู้เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	1. สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
2. เก็บรวบรวมองค์ความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่	

ตามสำนัก/กอง และบุคคลให้เป็นระบบเป็นหมวดหมู่	
3. ประชาสัมพันธ์องค์ความรู้และช่องทางการเข้าถึงองค์ความรู้	
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
1. หน่วยงานมีแผนการจัดการความรู้	1. ระดับความสำเร็จของจัดทำแผนการจัดการความรู้
2. องค์ความรู้ที่กระจายอยู่ได้รับการรวบรวม	2. จำนวนองค์ความรู้ที่ได้รับการรวบรวม
3. มีการเผยแพร่องค์ความรู้ที่ได้รวบรวมแล้วให้กับบุคลากรอื่นได้เรียนรู้ด้วย	3. ระดับความสำเร็จของการเผยแพร่องค์ความรู้

ประเด็นยุทธศาสตร์ 10 : การพัฒนาภาวะผู้นำให้กับข้าราชการ

แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน	แรงต้าน/อุปสรรค
1. มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ	1. บุคลากรขาดความมั่นใจในการตัดสินใจ
2. ผู้บริหารให้ความสนใจและสนับสนุน	2. อำนาจการตัดสินใจยังอยู่ที่ระดับผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่
	3. มีหลักสูตรการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างภาวะผู้นำไม่เพียงพอและไม่ทั่วถึงบุคลากรทุกกลุ่ม

สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน	สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม
1. มีระบบการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ	1. มีการมอบหมายภารกิจเพื่อให้บุคลากรได้แสดงออกและกล้าตัดสินใจ
2. สร้างหลักสูตรการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับข้าราชการ	

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
1. มีการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับข้าราชการ	1. มีการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับข้าราชการ อย่างน้อย 1 โครงการ

2. การส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมการพัฒนา ภาวะผู้นำให้กับข้าราชการ	2. ร้อยละของผู้ผ่านการฝึกอบรมพัฒนาภาวะ ผู้นำ
---	---

สรุปปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเพื่อกำหนดเป็นเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์	ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ	เป้าประสงค์
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความก้าวหน้าใน สายอาชีพ	1. จัดทำฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน 2. จัดทำแผนสร้างความก้าวหน้า (Career Path) ให้ชัดเจน 3. มีระบบสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อ สร้างความก้าวหน้าในอาชีพ	1. จัดทำฐานข้อมูลบุคคลให้ถูกต้อง เป็น ปัจจุบัน 2. ปรับปรุงโครงสร้างและอัตราค่าจ้างให้ เหมาะสมกับข้อเท็จจริงในปัจจุบัน 3. จัดทำแผนสร้างความก้าวหน้า (Career Path) ให้ชัดเจน 4. จัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับ ความรู้ ทักษะ สมรรถนะในการทำงาน
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การวางแผนอัตราค่าจ้างและ ปรับอัตราค่าจ้างให้เหมาะสม กับภารกิจ	1. เพิ่มอัตราค่าจ้างผู้ปฏิบัติงานตามภารกิจการ ถ่ายโอน 2. บริหารอัตราค่าจ้างและปรับอัตราค่าจ้างให้ เป็นไปตามกรอบที่กำหนด 3. จัดทำและปรับปรุงแผนอัตราค่าจ้างที่ สอดคล้องกับความเป็นจริงตามภารกิจหน้าที่ 4. จัดให้มีกระบวนการ สร้างและปรับ วัฒนธรรมการทำงาน ของบุคลากรให้ สอดคล้องกับการบริหารราชการแนวใหม่	1. สร้างและปรับ กระบวน ทักษะ วัฒนธรรมในการทำงานของบุคลากรให้ สอดคล้องกับการบริหารราชการแนว ใหม่และเหมาะสมกับภารกิจ 2. มีการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งที่ สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากร บุคคลแนวใหม่ โดย คำนึงถึงวัฒนธรรมความคิดของบุคลากร
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนากระบวนการข้อมูล	1. ต้องพัฒนาความรู้ด้าน IT อย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง	1. พัฒนาความรู้ด้านทักษะ IT ของ บุคลากรกองการเจ้าหน้าที่อย่างเป็น

ประเด็นยุทธศาสตร์	ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ	เป้าประสงค์
<p>สารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. ต้องให้การสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเพียงพอ 3. รัฐบาลต้องมีนโยบายลดการพึ่งพาระบบเทคโนโลยีจากภายนอก 4. กำหนดให้ความรู้ ความสามารถ ด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะของทุกตำแหน่ง 5. จัดทำแผนงาน/โครงการ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมตามความต้องการด้าน IT ของบุคลากร 6. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและผลักดันให้เกิดระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง 7. จัดทำมาตรฐานของฐานข้อมูลสารสนเทศให้ครอบคลุมทุกภารกิจของกรมฯ 8. การจัดทำฐานข้อมูลกลางในด้านการบริหารงานบุคคล เพื่อสะดวกในการเรียกใช้ข้อมูล 	<p>ระบบและต่อเนื่อง</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. จัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ และพฤติกรรมของผู้บริหารยุคใหม่ที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานควบคู่กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดให้มีระบบการประเมินผล การพัฒนาภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 2. จัดทำมาตรฐานการสอนงาน (Coaching) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ และผู้ปฏิบัติงานควบคู่กันไป 3. จัดการฝึกอบรมให้ตรงกับ Competency ที่จำเป็นและต้องการในการเป็นผู้บริหาร 4. พัฒนาระบบการ วิธีการเสริมสร้างผู้นำให้มีคุณลักษณะของผู้บริหารยุคใหม่ 5. มีระบบการประเมินผลผู้บริหารที่เข้ารับการฝึกอบรมว่ามีศักยภาพเพิ่มมากขึ้นเพียงใด 6. มีระบบการประเมินผู้บริหาร โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เป็นผู้ประเมิน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 2. จัดทำมาตรฐานการสอนงาน (Coaching) เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำและผู้ปฏิบัติงานควบคู่กันไป

ประเด็นยุทธศาสตร์	ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ	เป้าประสงค์
<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากร</p>	<ol style="list-style-type: none"> วางแผนงานใช้งบประมาณเพื่อการส่งเสริมคุณภาพชีวิตข้าราชการอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ สร้างค่านิยมให้ข้าราชการ โดยนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้เป็นแนวทางการดำรงชีวิต สำรวจความพึงพอใจ/ความต้องการของข้าราชการต่อการจัดสวัสดิการต่างๆ จัดทำแผนสวัสดิการของข้าราชการให้สอดคล้องกับความต้องการของข้าราชการ รวมทั้งมีการประเมินผลเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนงบประมาณเพิ่มมากขึ้น กำหนดให้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นนโยบายเน้นหนักให้นำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม คณะทำงานด้านสวัสดิการข้าราชการของกรมควรมีตัวแทนจากทุกฝ่าย เช่น ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารสำนัก/กอง ท้องถิ่นจังหวัด 	<ol style="list-style-type: none"> การจัดทำแผนการจัดสวัสดิการของบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร รวมทั้งมีการประเมินผลเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ การส่งเสริมและสนับสนุนให้นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการทำงานและดำรงชีวิต
<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาาระบบสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้กับหน่วยงาน</p>	<ol style="list-style-type: none"> มีการจัดทำแผนอัตรากำลังที่ต่อเนื่อง ชัดเจน และเกิดผลในทางปฏิบัติ มีการจัดงบประมาณและสร้างแรงจูงใจอื่นเกี่ยวกับสวัสดิการให้มีความเหมาะสมเท่าเทียม จัดหลักสูตรในการพัฒนาความรู้ให้ตรงกับสายงานและการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่อย่างต่อเนื่อง นโยบายของผู้บริหารระดับสูงต้องมีความต่อเนื่องชัดเจน สร้างระบบสร้างแรงจูงใจให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น 	<ol style="list-style-type: none"> มีระบบการรักษาไว้ซึ่งข้าราชการที่มีสมรรถนะสูง เช่น Talent Management มีระบบสร้างแรงจูงใจให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม
<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 การเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมให้แก่พนักงาน</p>	<ol style="list-style-type: none"> ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทักษะคติ ของบุคคลในการทำงาน จัดให้มีระบบการประเมินผลด้านการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม อย่างเป็นรูปธรรม 	<ol style="list-style-type: none"> มีการสร้างมาตรฐานความโปร่งใสในการบริหารงานบุคคล มีรายละเอียดมาตรฐานจริยธรรมของบุคลากรกรมส่งเสริมการปกครอง

ประเด็นยุทธศาสตร์	ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ	เป้าประสงค์
	3. จัดทำรายละเอียดมาตรฐานจริยธรรมของบุคลากร 4. ปรับปรุงและพัฒนาโครงการด้านคุณธรรมจริยธรรม ให้มีประสิทธิภาพและมีความหลากหลายยิ่งขึ้น 5. ส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กร	ท้องถิ่น 3. ส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติตามค่านิยมของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 8 การบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ตรงกับสมรรถนะประจำตำแหน่ง	1. มีการจัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำตำแหน่ง 2. บุคลากรในหน่วยงานยอมรับในระบบการประเมินสมรรถนะการประเมินผลการปฏิบัติงาน	1. มีการจัดทำรายละเอียดของสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำตำแหน่งที่สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ 2. มีการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล สด.
		3. มีการประชาสัมพันธ์และจัดอบรมสัมมนาการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ให้บุคลากรในหน่วยงาน
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 9 พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	1. บุคลากรในหน่วยงานมีทัศนคติที่รักการเรียนรู้ 2. มีแผนการจัดการความรู้ 3. รูปแบบที่หลากหลายของการเผยแพร่องค์ความรู้	1. หน่วยงานมีแผนการจัดการความรู้ 2. องค์ความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ได้รับการรวบรวม 3. มีการเผยแพร่องค์ความรู้ที่ได้รวบรวมแล้วให้กับบุคลากรอื่นได้เรียนรู้ด้วย
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 10 การพัฒนาภาวะผู้นำให้กับข้าราชการ	1. มีหลักสูตรการสร้างภาวะผู้นำให้กับข้าราชการที่เหมาะสมและเปิดโอกาสให้ข้าราชการในหน่วยงานได้เข้ารับการอบรมอย่างทั่วถึง 2. ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญและยินดีส่งบุคลากรในสังกัดเข้ารับการอบรม	1. มีการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับข้าราชการ 2. การส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับข้าราชการ



ประกาศองค์การบริหารส่วนตำบลด่านช้าง
เรื่อง นโยบายกลยุทธ์การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
ขององค์การบริหารส่วนตำบลด่านช้าง

องค์การบริหารส่วนตำบล เป็นหน่วยงานของรัฐที่มีภารกิจในการส่งเสริมท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็งในทุกด้าน เพื่อสามารถตอบสนองเจตนารมณ์ของประชาชนได้อย่างแท้จริง ซึ่งเป็นภารกิจที่มีความหลากหลายและครอบคลุมการดำเนินการในหลายด้าน โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นมิติอีกหนึ่งที่จะขาดการพัฒนาไม่ได้ และถือเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันยุทธศาสตร์และพันธกิจให้ประสบความสำเร็จ และถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดี ตามวัตถุประสงค์ที่วางเอาไว้

ดังนั้นเพื่อให้การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลด่านช้าง เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ประกอบกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ขององค์การบริหารส่วนตำบล มีการทำงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จึงอาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๕ และมาตรา ๒๕ วรรคท้าย แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ.๒๕๔๒ ประกาศนโยบายการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล ขององค์การบริหารส่วนตำบลด่านช้าง ดังรายละเอียดแนบท้ายประกาศฉบับนี้

จึงประกาศมาเพื่อทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๗ เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ.๒๕๖๑

(นายทองแดง ถาพิลา)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลด่านช้าง



คำสั่งองค์การบริหารส่วนตำบลด่านช้าง

ที่ ๓๘ / ๒๕๖๑

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลด่านช้าง

ด้วยองค์การบริหารส่วนตำบลด่านช้างจะได้ดำเนินการจัดองค์ความรู้ในองค์กร โดยเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการต่าง ๆ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองรวมทั้งปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย จึงขอแต่งตั้งคณะกรรมการ ดังต่อไปนี้

ตั้งนั้นเพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์จึงขอแต่งตั้ง คณะทำงานดำเนินการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร ดังนี้

- | | |
|---|----------------------|
| ๑. นายองค์การบริหารส่วนตำบลด่านช้าง | ประธานกรรมการ |
| ๒. ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลด่านช้าง | กรรมการ |
| ๓. รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลด่านช้าง | กรรมการ |
| ๓. หัวหน้าส่วนราชการองค์การบริหารส่วนตำบลด่านช้าง | กรรมการ |
| ๔. นักทรัพยากรบุคคลองค์การบริหารส่วนตำบลด่านช้าง | กรรมการ/และเลขานุการ |

คณะกรรมการมีหน้าที่ดังนี้

๑. ดำเนินการจัดทำแนวทางการจัดความรู้ในองค์การบริหารส่วนตำบลด่านช้าง
 ๒. จัดทำแผนจัดความรู้ในองค์กร
 ๓. ดำเนินการและติดตามความก้าวหน้าผลการดำเนินงานตามแผนงาน
 ๔. พัฒนา ปรับปรุงแก้ไข และสนับสนุนการดำเนินกิจกรรม
 ๕. ประชาสัมพันธ์การจัดความรู้ในองค์กรและดำเนินการอื่น ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้อง
- ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒ เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๑

(นายทองแดง ฤทธิลา)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลด่านช้าง