**แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล**

****

**องค์การบริหารส่วนตำบลโคราช**

**อำเภอสูงเนิน จังหวัดนครราชสีมา**

**คำนำ**

องค์การบริหารส่วนตำบล เป็นหน่วยงานของรัฐที่มีภารกิจในการส่งเสริมท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็งในทุกด้าน เพื่อสามารถตอบสนองเจตนารมณ์ของประชาชนได้อย่างแท้จริง ซึ่งเป็นภารกิจที่มีความหลากหลายและครอบคลุมการดำเนินการในหลายด้าน โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นมิติอีกหนึ่งที่จะขาดการพัฒนาไม่ได้ และถือเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันยุทธศาสตร์และพันธกิจให้ประสบความสำเร็จ และถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ตามวัตถุประสงค์ที่วางเอาไว้

เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีระบบและต่อเนื่อง องค์การบริหารส่วนตำบลโคราช ได้จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ขององค์การบริหารส่วนตำบลโคราชขึ้น โดยได้ดำเนินการตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ได้แก่

1.ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์

2.ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

3.ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล

4.ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

5.คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และหลักเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public sector Management Quality Award : PMQA) และสอดรับกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ดังนั้นเพื่อให้องค์การบริหารส่วนตำบลโคราช มีแผนกลยุทธ์การบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่สามารถตอบสนองทิศทางการบริหารงานของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ จึงได้ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมุ่งเน้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางและประเด็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

องค์การบริหารส่วนตำบลโคราช จะนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้รับการจัดทำ เพื่อเป้าหมายสำคัญในการผลักดัน พัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อ “เป็นองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีสมรรถนะสูงในการส่งเสริมท้องถิ่น ให้เป็นกลไกในการพัฒนาตำบลได้อย่างยั่งยืน”

คณะทำงานการจัดการความรู้ในองค์กร KM

องค์การบริหารส่วนตำบลโคราช

**ยุทธศาสตร์องค์การบริหารส่วนตำบลโคราช**

ยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ 8 เป้าประสงค์ และ 14 กลยุทธ์ ดังนี้

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1: การยกระดับขีดความสามารถขององค์การบริหารส่วนตำบลโคราชให้มีสมรรถนะสูง**

|  |  |
| --- | --- |
| **เป้าประสงค์** | **กลยุทธ์** |
| 1. ระบบบริหารราชการของ อบต. เกิด  ผลสัมฤทธิ์ตามหลักการบริหารกิจการ  บ้านเมืองที่ดี | 1.1 พัฒนาการบริหารจัดการตามหลักเกณฑ์  คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ |
| 1.2 ติดตามประเมินผลการดำเนินงานของ อบต.  อย่างเป็นระบบ |
| 1.3 นำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์กร |
| 2. บุคลากร อบต. มีความเป็นมืออาชีพและ  มีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน | 2.1 พัฒนาสมรรถนะบุคลากร อบต. ให้มีขีดความสามารถสนองตอบต่อยุทธศาสตร์ จังหวัด |
| 2.2 เสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากร อบต. |
| 3. อบต. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อ  ต่อการปฏิบัติงาน | 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 การคลังให้สามารถพึ่งพาตนเอง | 2.1 พัฒนาระบบการบริหารจัดการงบประมาณการเงิน 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. |

องค์การบริหารส่วนตำบลโคราช ได้จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ซึ่งกรอบมาตรฐาน ดังกล่าว ประกอบด้วย

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

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 รวมทั้งมีแผนการสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการหรือไม่ 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 เที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการได้จริง

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

4) มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

**🞚มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (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 ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิผลหรือไม่ เพียงใด นอกจากนี้ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการ

**🞚 มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล** หมายถึง การที่ส่วนราชการจะต้อง

1) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน

2) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

**🞚 มิติที่ 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

องค์การบริหารส่วนตำบลโคราช ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1. **แต่งตั้งคณะทำงาน**

เนื่องด้วยองค์การบริหารส่วนตำบล ได้แต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ในองค์กร KM ตามคำสั่งองค์การบริหารส่วนตำบลโคราช ประกอบด้วย

ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์จึงขอแต่งตั้ง คณะทำงานดำเนินการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร ดังนี้

1. นายกองค์การบริหารส่วนตำบลโคราช ประธานกรรมการ

2. ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลโคราช กรรมการ

3. หัวหน้าส่วนราชการองค์การบริหารส่วนตำบลโคราช กรรมการ

4. บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลโคราช กรรมการ/และเลขาฯ

**คณะทำงานมีหน้าที่ดังนี้**

1. ดำเนินการจัดทำแนวทางการจัดความรู้ในองค์การบริหารส่วนตำบลโคราช
2. จัดทำแผนจัดความรู้ในองค์กร
3. ดำเนินการและติดตามความก้าวหน้าผลการดำเนินงานตามแผนงาน
4. พัฒนา ปรับปรุงแก้ไข และสนับสนุนการดำเนินกิจกรรม
5. ประชาสัมพันธ์การจัดความรู้ในองค์กรและดำเนินการอื่น ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้อง

1. **ประชุมคณะทำงาน**

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ครอบคลุมการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลโคราช ทั้งหมด ดังนั้นในการปรับปรุงแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล จึงได้มีการประชุมคณะทำงาน เพื่อทบทวนเป้าหมาย แผนดำเนินการ การปฏิบัติตามแผน การติดตามประเมินผลพร้อมสรุปบทเรียนต่าง ๆ ที่ได้จากการดำเนินการตามแผนที่ผ่านมา เพื่อสร้างระบบงาน ระบบการประเมินผล การสรรหา การสร้างความก้าวหน้าในการทำงาน ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรและสร้างแรงจูงใจ ความผาสุก ความพึงพอใจของบุคลากร ซึ่งจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตามที่ได้กำหนดไว้

**3. คณะทำงานฯ ได้กำหนดขั้นตอนในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง** โดยมีข้อสรุปขั้นตอนการทบทวนแผนฯ ดังนี้

* 1. การวิเคราะห์ทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคล จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็น

ยุทธศาสตร์ และศึกษาข้อมูลที่ได้จากการระดมความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้-ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องการประเมินสถานภาพและผลการประเมิน จุดแข็ง จุดอ่อน ประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ผลการวิเคราะห์ส่วนต่างระหว่างความสำคัญของประเด็นทิศทางความต้องการกับผลการปฏิบัติงานด้าน HR และการวิเคราะห์แรงเสริม-แรงต้านของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

* 1. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ครอบคลุมการ

บรรลุเป้าหมาย และจัดลำดับความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์

* 1. การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและตัวชี้วัด

ผลการปฏิบัติงานของแต่ละเป้าประสงค์

* 1. การจัดทำรายละเอียดแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และจัดทำ

แผนงาน/โครงการรองรับ

3.5 การขออนุมัติแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง ต่อนายก อบต. 3.6 การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) การบริหารทรัพยากรบุคคลของ

แผนงาน/โครงการ ให้สอดคล้องเหมาะสมกับช่วงเวลาและปีงบประมาณ

3.7 การดำเนินการตามแผนและประเมินผลการปฏิบัติงานพร้อมสร้างบทเรียนเพื่อให้เกิดการปรับปรุงการดำเนินการครั้งต่อ ๆ ไป

**4. การดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนดไว้**

4.1 คณะทำงานฯ ได้วิเคราะห์ทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลจากแผนพัฒนา ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์ให้องค์กรปกครองท้องถิ่นเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในการส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นกลไกในการพัฒนาประเทศได้อย่างยั่งยืน และมีพันธกิจประการหนึ่งคือ พัฒนา ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง จึงทำให้เห็นทิศทางของการพัฒนาที่จะต้องมีการจัดระบบงานให้มีระบบการบริหารจัดการที่ดี มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นธรรม มีการพัฒนาบุคลากรให้ตรงตามความต้องการและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ อบต. การสร้างให้องค์การบริหารส่วนตำบลโคราช เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการนำการจัดการความรู้ (KM) มาใช้ในการพัฒนาองค์กร รวมถึงมีการนำเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเพื่อให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นบรรลุถึงความสำเร็จ จึงต้องมีการจัดระบบการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการเป็นองค์กรที่มีความสามารถตามวิสัยทัศน์ดังกล่าว คณะทำงานฯ ได้นำผลการศึกษาการระดมความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้-ส่วนเสีย และผู้เกี่ยวข้อง จากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง เป็นข้อมูลประกอบการปรับปรุงแผนฯ ซึ่งผลการระดมความคิดเห็นดังกล่าวประกอบด้วย

4.1.1 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน ประเด็นท้าทายของการบริหารทรัพยากร

บุคคลและการวิเคราะห์ทิศทางความคาดหวังด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลโคราช ในภายภาคหน้า ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

**1. เป้าหมายสูงสุดหรือผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นใน 1 – 3 ปีข้างหน้า คืออะไร**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1.1** | **ด้านกระบวนงาน** | |
| 1. | นำเอาระบบ IT เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น KM การจัดเก็บข้อมูล การฝึกอบรมบุคลากร หรือความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานทำให้สามารถทำงานทดแทนกันได้ | | | |
| 2. | มีประมวลคำถาม-คำตอบ แยกตามหมวดหมู่ของประเด็นปัญหาเป็นกรณีศึกษา เพราะจะทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลโคราชไม่ต้องเสียเวลาในการตอบปัญหา | | | |
| 3. | การออกระเบียบต้องมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน วิธีปฏิบัติชัดเจนไม่คลุมเครือ รวมถึงการอบรม ชี้แจงให้ สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดเข้าถึงหลักระเบียบตามเจตนารมณ์ของผู้ออกระเบียบนั้นๆ 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 สามารถเป็นตัวแทนขององค์การบริหารส่วนตำบลโคราช ได้ในทุกด้าน ทุกกิจกรรม | | | |
| 13. | มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เที่ยงตรง เชื่อถือได้ | | | |
| 14. | มีระบบการบริหารงานบุคคลที่เน้นระบบคุณธรรม เช่น การคัดเลือกคนเข้ารับการฝึกอบรม ในหลักสูตรต่างๆ การคัดเลือกคนเข้าสู่ตำแหน่ง | | | |
| 15. | กระบวนงานมีความชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ | | | |
| 16. | ข้าราชการเข้าใจบทบาทความเชื่อมโยงกระบวนงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนงานตนเอง | | | |
| 17. | ปริมาณคนต้องเหมาะสมกับปริมาณงาน | | | |
| 18. | มีระบบฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคลที่ถูกต้องแม่นยำ สามารถนำไปประกอบการตัดสินใจ และบริหารราชการได้อย่างชัดเจน รวดเร็ว | | | |
| **1.2** | **ด้านบุคลากร** |
| 1. | พัฒนาให้บุคลากรมีคุณสมบัติ 3 ประการ = เก่ง ดี สุข  เก่ง = มีความรู้เป็นที่ยอมรับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและส่วนราชการอื่น มีความ สามารถ มีทักษะ ศิลปะในการประสานงานเป็นที่ยอมรับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและส่วน ราชการอื่น  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 และเป็นพี่เลี้ยงให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  ได้อย่างมีประสิทธิภาพ | | | |
| 9. | บุคลากรมีความหลากหลายในด้านประสบการณ์ | | | |
| 10. | มีแผนการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ | | | |
| 11. | บุคลากรมีสมรรถนะตรงตามภารกิจ | | | |
| 12. | บุคลากรมีความพร้อมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง | | | |
| 13. | ยึดระบบคุณธรรมเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน | | | |
| **1.3** | **ด้านทรัพยากร** |
| 1. | มีการพัฒนา IT ที่เหมาะสมต่อการใช้งานได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ | | | |
| 2. | นำเทคโนโลยีและสารสนเทศมาปรับใช้ในการจัดเก็บข้อมูลและถ่ายทอดความรู้ (KM) | | | |
| 3. | มีการจัดสรรสนับสนุนทรัพยากรทางการบริหารให้สอดคล้องกับภารกิจอย่างเพียงพอและทันสมัย  ให้ทั้งระดับจังหวัด อำเภอ โดยคำนึงถึงสภาพพื้นที่ในการปฏิบัติงาน | | | |
| 4. | สร้างเครือข่ายระบบสารสนเทศให้มีความทันสมัยและทำให้การเข้าถึงสารสนเทศทำได้ง่ายและ  เท่าเทียมกัน เพื่อประหยัดทรัพยากรและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร (KM) | | | |
| 5. | นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อลดปริมาณการใช้วัสดุครุภัณฑ์ | | | |
| **1.4** | **ด้านลูกค้า/ผู้รับบริการหรือผู้ได้รับผลกระทบภายนอกองค์กร** | | |
|  | * **องค์การบริหารส่วนตำบลโคราช** | | | |
| 1. | องค์การบริหารส่วนตำบลโคราช ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ธรรมาภิบาล) ในการบริหารงาน | | | |
| 2. | สามารถให้บริการสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เป็นประโยชน์ต่อประชาชน  อย่างแท้จริง | | | |
| 3. | บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลโคราช มีความรู้ความเข้าใจ สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่าง  มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ประหยัด และคุ้มค่า | | | |
| 4. | สามารถให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีมาตรฐานมีคุณภาพและเป็นมืออาชีพ | | | |
| 5. | องค์การบริหารส่วนตำบลโคราช จะต้องดำเนินการตามระเบียบโดยเคร่งครัด | | | |
| 6. | มีระบบการเสริมสร้างความรู้ให้แก่ผู้บริหาร/บุคลากรท้องถิ่นให้เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ  ในการพัฒนาตำบลพระเพลิง | | | |
| 7. | องค์การบริหารส่วนตำบลโคราช รับฟัง และนำความคิดเห็นของประชาชนมาใช้ในการดำเนินงาน | | | |
|  | * **ประชาชน** | | | |
| 1. | ประชาชนให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม การสร้างจิตสำนึก และการเข้าร่วมในการดำเนินงาน ขององค์การบริหารส่วนตำบลโคราช | | | |
| 2. | ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมืองมากขึ้น ทำให้การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล พระเพลิง ทำงานได้สะดวกยิ่งขึ้น | | | |
| 3.  **2. อะไรบ้างที่เป็นจุดแข็งหรือสิ่งที่ดีที่องค์กรมีอยู่และอยากรักษาไว้ต่อไปหรือมุ่งเน้นให้ดียิ่งๆ ขึ้น** | ประชาชนตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล พระเพลิง | | | |

|  |  |
| --- | --- |
| **จุดแข็งหรือสิ่งที่ดีที่องค์กรมีอยู่** | |
| 1. | บุคลากรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในหน้าที่ในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารงบประมาณ การบริหาร  งานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลโคราช การเงิน การคลัง ระเบียบและกฎหมาย การนิเทศงาน | |
| 2. | การเป็นหน่วยงานที่ได้รับการยอมรับในบทบาทการส่งเสริมความรู้ด้านการปกครองท้องถิ่น ให้แก่ประชาชน | |
| 3. | มีสถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นให้ความรู้แก่ข้าราชการกรมและพนักงานท้องถิ่น และเป็นที่  ยอมรับจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น | |
| 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. | สร้างผู้บริหารทุกระดับให้เป็นผู้นำในการบริหารเปลี่ยนแปลง รวมทั้งปรับเปลี่ยนทัศนคติ  วิสัยทัศน์ ของบุคลากรในองค์กรให้พร้อมรับต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง |
| 4. | พัฒนาความรู้เฉพาะด้านอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง |
| 5. | การสร้างองค์กรให้ “จิ๋วแต่แจ๋ว” เช่น การสร้างบุคลากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีคุณภาพ |
| 6. | การสร้างระบบเครือข่ายสารสนเทศและระบบฐานข้อมูลให้ครอบคลุมและง่ายต่อการเข้าถึงและการนำไปใช้ประโยชน์ |
| 7. | บุคลากรทุกระดับ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ |
| 8. | มีการพัฒนาข้าราชการอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไปในยุคโลกาภิวัฒน์ |
| 9. | การสร้าง Service Mind ให้บุคลากร “ยิ้มแย้มแจ่มใส เต็มใจให้บริการ ประสานประโยชน์” |
| 10. | สร้างและพัฒนาข้าราชการให้มีความสามารถสูง เป็นมืออาชีพ |
| 11. | สร้างจิตสำนึกให้ข้าราชการในทุกระดับเป็นข้าราชการที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม |
| 12. | จัดสภาพแวดล้อมการทำงาน และสวัสดิการที่เหมาะสมให้กับบุคลากรเพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงาน |
| 13. | บุคลากรมีสมรรถนะที่ตรงตามภารกิจที่ได้รับ |

**4. อะไรที่หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลควรจะทำ แต่ไม่ได้ทำในช่วงที่ผ่านมาหรือท่าน**

**คาดหวังให้หน่วยบริหารทรัพยากรบุคคลสนับสนุน**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. | ยึดหลักสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์ของงานในการประเมินบุคลากร |
| 2. | พัฒนาศักยภาพของผู้บริหารอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน |
| 3. | ผลักดันให้เกิดบรรยากาศการทำงานในลักษณะ Leaning Organization โดยใช้ระบบคุณธรรม  ในการบริหารงานบุคคล |
| 4. | มีการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลผ่านช่องทางต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ  และเป็นปัจจุบัน |
| 5. | มีการนิเทศงาน/การอบรมสัมมนา เพื่อเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่  ที่สอดคล้องกับแนวโน้มของการบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคต |
| 6. | มีการจัดทำฐานข้อมูลบุคคลที่ถูกต้อง ทันสมัย โดยที่ข้าราชการสามารถตรวจสอบข้อมูลได้  ด้วยตนเองผ่านเครือข่ายระบบอินเตอร์เน็ต |
| 7. | การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ควรมีความชัดเจนโดยกำหนดแผนไว้ล่วงหน้า |
| 8. | สร้างขวัญกำลังใจ สวัสดิการ ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง การแต่งตั้ง (ย้าย) การอบรมศึกษาดูงาน |
| 9. | มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าอย่างชัดเจน เพื่อสร้างหลักประกันและแรงจูงใจให้แก่บุคลากร |
| 10. | สร้างผู้บริหารให้เป็นผู้นำในการบริหารเปลี่ยนแปลง |
| 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 |
| 10. | การสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ |
| 11. | การพัฒนาศูนย์ช่วยเหลือวิชาการให้เป็นศูนย์การบริหารจัดการความรู้ |
| 12. | การวางแผนอัตรากำลังและปรับอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภารกิจ |
| 13. | การพัฒนาระบบสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้ |
| 14. | การพัฒนาภาวะผู้นำให้กับข้าราชการ |
| 15. | การบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ตรงกับสมรรถนะประจำตำแหน่ง |
| 16. | พัฒนาระบบสร้างแรงจูงใจและสร้างความตระหนักถึงคุณธรรม จริยธรรม ความจำเป็นในการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศ |
| 17. | กำหนดระเบียบ หลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติแนวทางในการดำเนินงานให้ชัดเจน |
| 18. | บูรณาการแผนงาน/โครงการ และระบบการทำงานขององค์กรโดยเน้นการทำงานเป็นทีม และการเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง |
| 19. | พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลให้บุคลากรมีสมรรถนะตรงกับภารกิจ |
| 20. | พัฒนาระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ |
| 21. | สร้างระบบ Logistic เพื่อให้การบริหารจัดการทรัพยากรมีประสิทธิภาพสูงสุด |
| 22. | สนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดำเนินการตามมาตรฐานการจัดบริการสาธารณะ |
| 23. | พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในระบบการบริหารราชการของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และระบบบริหารราชการแนวใหม่ให้มีสมรรถนะตรงกับงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบและงานภารกิจอย่างมืออาชีพ |
| 24. | พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งในส่วนของเครื่องมือ วิธีการ และ ผู้ประเมิน เพื่อให้สามารถให้สิ่งตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง |
| 25. | กำหนด วิธีการ วิธีปฏิบัติ แนวทางในการดำเนินงานให้ชัดเจน |
| 26. | สร้างสภาพแวดล้อมต่อการปฏิบัติงาน จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก พัฒนาระบบการทำงาน และบรรยากาศของการทำงานแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การทำงานอย่างมีความสุข และงานบรรลุผล |
| 27. | พัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริหารจัดการความรู้ (KM) คลังข้อมูลความรู้และนำเทคโนโลยีมาใช้สร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้ |
| 28. | การเพิ่มสวัสดิการแรงจูงใจให้เหมาะสม |
| 29. | การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ทำงานแบบมีส่วนร่วม |

ประกอบกับข้อมูลที่งานการเจ้าหน้าที่ ได้ดำเนินการระดมความคิดเห็นจากผู้บริหารพนักงานส่วนตำบล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ในการประชุมประจำเดือน ซึ่งผลการระดมความคิดเห็นมีประเด็นที่คล้ายคลึงกับการระดมความคิดเห็นข้างต้น

166

**การวิเคราะห์แรงเสริมแรงต้าน เพื่อมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการของ**

**ประเด็นยุทธศาสตร์ และการกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์**

|  |  |
| --- | --- |
| **ประเด็นยุทธศาสตร์ 1: การสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ** | |
|  | |
| **แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน** | **แรงต้าน/อุปสรรค** |
| 1. ผู้บังคับบัญชาให้ความหวังและสนับสนุน | 1. การจำกัดงบประมาณด้านการบริหารงานบุคคล |
| 2. แนวทางการบริหารงานบุคคลแนวใหม่ | 2. ระเบียบกฎหมายไม่เอื้ออำนวยในการสร้าง  ความก้าวหน้า |
| 3. นโยบายรัฐบาล | 3. โครงสร้างการบริหารงานของ สถ. |
|  | 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. ระดับความสำเร็จในการจัดทำฐานข้อมูล  บุคลากร |
| 2. ปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลังให้เหมาะสม  กับข้อเท็จจริงในปัจจุบัน | 2. ระดับความสำเร็จในการปรับปรุงโครงสร้าง  และอัตรากำลัง |
| 3. จัดทำแผนสร้างเส้นทางความก้าวหน้าให้  ชัดเจน (Career Path) | 3. ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนสร้าง  เส้นทางความก้าวหน้า |
| 4. จัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ  สมรรถนะในการทำงาน | 4. ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำสมรรถนะ  ประจำตำแหน่ง |

|  |  |
| --- | --- |
| **ประเด็นยุทธศาสตร์ 2: การวางแผนอัตรากำลังและปรับอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภารกิจ** | |
|  | |
| **แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน** | **แรงต้าน/อุปสรรค** |
| 1. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการ  วางแผนอัตรากำลังและการปรับอัตรากำลัง  ให้เหมาะสมกับภารกิจ | 1. ถูกจำกัดด้านอัตรากำลังจากการปรับปรุง  กระทรวง ทบวง กรม |
| 2. บุคลากรมีความพร้อมที่จะยอมรับการ  เปลี่ยนแปลง | 2. มีภารกิจเพิ่มขึ้นมากจากนโยบายการถ่ายโอน  ภารกิจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น |
|  | 3. บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ โอน (ย้าย)  ไปอยู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือ  หน่วยงานที่มีความก้าวหน้ามากกว่า |
|  | 4. อัตรากำลังไม่เพียงพอกับภารกิจและปริมาณ  งานที่ได้รับมอบหมาย |

|  |  |
| --- | --- |
| **สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน** | **สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม** |
| 1. เพิ่มอัตรากำลังผู้ปฏิบัติงานตามภารกิจการ  ถ่ายโอน | 1. จัดทำและปรับปรุงแผนอัตรากำลังที่สอดคล้อง  กับความเป็นจริงตามภารกิจหน้าที่ |
| 2. บริหารอัตรากำลังและปรับอัตรากำลังให้  เป็นไปตามกรอบที่กำหนด | 2. จัดให้มีกระบวนการสร้างและปรับวัฒนธรรม  การทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับการ  บริหารราชการแนวใหม่ |

|  |  |
| --- | --- |
| **เป้าประสงค์** | **ตัวชี้วัด** |
| 1. สร้างและปรับกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมในการ  ทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับการบริหาร  ราชการแนวใหม่และเหมาะสมกับภารกิจ | 1. ระดับความสำเร็จในการสร้างและปรับเปลี่ยน  กระบวนทัศน์ วัฒนธรรมในการทำงานให้  เหมาะสมกับภารกิจ |
| 2. มีการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งที่สอดคล้องกับ  การบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ โดย  คำนึงถึงวัฒนธรรมความคิดของบุคลากร | 2. ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการสรรหาและ  บรรจุแต่งตั้งที่สอดคล้องกับการบริหาร ทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ โดยคำนึงถึง วัฒนธรรมความคิดของบุคลากร |
|  | |
| **ประเด็นยุทธศาสตร์ 3 : การพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน**  **ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล** | |
| **แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน** | **แรงต้าน/อุปสรรค** |
| 1.ผู้บริหารและบุคลากรของ สถ. ให้ความสำคัญ | 1. บุคลากรขาดความรู้และทักษะในการนำไปใช้  ในการปฏิบัติงาน |
| 2. มีการบริหารงานโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็น  เครื่องมือในการตัดสินใจ | 2. ขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณอย่าง  เพียงพอ |
|  | 3. ต้องพึ่งพาระบบเทคโนโลยีจากภายนอก |
|  | |
| **สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน** | **สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม** |
| 1. ต้องพัฒนาความรู้ทักษะด้าน IT อย่างเป็น  ระบบและต่อเนื่อง | 1. จัดทำแผนงาน/โครงการเพื่อสนับสนุนและ  ส่งเสริมตามความต้องการด้าน ITของบุคลากร |
| 2. ต้องให้การสนับสนุนด้านงบประมาณอย่าง  เพียงพอ | 2. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและผลักดันให้เกิด  ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่สามารถนำมาใช้  ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง |
| 3. รัฐบาลต้องมีนโยบายลดการพึ่งพาระบบ  เทคโนโลยีจากภายนอก | 3. จัดทำมาตรฐานของฐานข้อมูลสารสนเทศให้  ครอบคลุมทุกภารกิจของ สถ. |
| 4. กำหนดให้ความรู้ ความสามารถด้าน  เทคโนโลยีและสารสนเทศเป็นส่วนหนึ่งของ  สมรรถนะของทุกตำแหน่ง | 4. การจัดทำฐานข้อมูลกลางในด้านการ  บริหารงานบุคคล เพื่อสะดวกในการเรียกใช้  ข้อมูล |

|  |  |
| --- | --- |
| **เป้าประสงค์** | **ตัวชี้วัด** |
| 1. พัฒนาความรู้และทักษะด้าน IT ของบุคลากร  กองการเจ้าหน้าที่อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง | 1. ร้อยละของบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ที่ได้รับ  การพัฒนาความรู้และทักษะด้าน IT |
| 2. จัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการ  ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล | 2. ร้อยละของข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับการจัดทำ  เป็นฐานข้อมูล เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน  ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล |

|  |  |
| --- | --- |
| **ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 : พัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ และพฤติกรรมของผู้บริหาร**  **ยุคใหม่ที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานควบคู่กับประสิทธิภาพ**  **การปฏิบัติงาน** | |
|  | |
| **แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน** | **แรงต้าน/อุปสรรค** |
| 1. มีโครงการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารที่  หลากหลาย ทั้งโครงการภายในและภายนอก  รวมทั้งโครงการศึกษาดูงานต่าง ๆ | 1. ผู้บริหารบางส่วนที่เข้ารับการฝึกอบรมไม่ค่อย  ให้ความสำคัญกับการอบรม เพื่อพัฒนา  Competency ของตนเอง |
| 2. มีการประชุมติดตามประเมินผลการปฏิบัติ  ราชการโดยให้ความสำคัญกับการดำเนินการ  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 |
| 3. จัดการฝึกอบรมให้ตรงกับ Competency ที่  จำเป็นและต้องการในการเป็นผู้บริหาร | 3. มีระบบการประเมินผู้บริหาร โดยให้ผู้ที่  เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อน  ร่วมงานเป็นผู้ประเมิน |

|  |  |
| --- | --- |
| **เป้าประสงค์** | **ตัวชี้วัด** |
| 1. การพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์  อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง | 1. ร้อยละของผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนา |
| 2. จัดให้มีระบบการสอนงาน (Coaching) เพื่อ  พัฒนาภาวะผู้นำและผู้ปฏิบัติงานควบคู่กันไป | 2. จำนวนบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการ  สอนงาน |

|  |  |
| --- | --- |
| **ประเด็นยุทธศาสตร์ 5 : การส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากรกรมส่งเสริมการปกครอง**  **ท้องถิ่น** | |
|  | |
| **แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน** | **แรงต้าน/อุปสรรค** |
| 1. รัฐบาลให้การส่งเสริมโดยกำหนดให้เป็น  นโยบายของรัฐบาล | 1. ระเบียบปฏิบัติของข้าราชการในบางเรื่อง  ไม่เหมาะสมก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมกับ  ข้าราชการ |
| 2. ผู้บริหารและบุคลากรให้ความสำคัญ | 2. ปัญหาหนี้สินของข้าราชการ |
|  | 3. ขาดงบประมาณ |
|  | 4. การจัดสวัสดิการไม่ตรงกับความต้องการของ  ข้าราชการ เนื่องจากไม่มีการสำรวจความ  ต้องการที่แท้จริง |

**ประเด็นยุทธศาสตร์ 6: การพัฒนาระบบสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูง**

|  |  |
| --- | --- |
| **สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน** | **สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม** |
| 1. วางแผนใช้งบประมาณเพื่อการส่งเสริม  คุณภาพชีวิตข้าราชการอย่างประหยัดและมี  ประสิทธิภาพ | 1. สนับสนุนงบประมาณเพิ่มขึ้น |
| 2. สร้างค่านิยมให้ข้าราชการโดยนำหลักปรัชญา  เศรษฐกิจพอเพียงมาใช้เป็นแนวทางในการ  ดำรงชีวิต | 2. กำหนดให้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็น  นโยบายเน้นหนักให้นำไปปฏิบัติอย่างเป็น  รูปธรรม |
| 3. สำรวจความพึงพอใจ/ความต้องการของ  ข้าราชการต่อการจัดสวัสดิการต่าง ๆ | 3. คณะทำงานด้านสวัสดิการข้าราชการของกรม  ควรมีตัวแทนจากทุกฝ่าย เช่น ผู้บริหาร  ระดับสูงผู้บริหารสำนัก/กอง ตัวแทนท้องถิ่น  จังหวัด เป็นต้น |
| 4. จัดทำแผนการจัดสวัสดิการของข้าราชการให้  สอดคล้องกับความต้องการของข้าราชการ  รวมทั้งมีการประเมินผลเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ |  |

**ไว้กับหน่วยงาน**

|  |  |
| --- | --- |
| **แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน** | **แรงต้าน/อุปสรรค** |
| 1. นโยบายของผู้บริหารระดับสูงของกรมส่งเสริม  การปกครองท้องถิ่นให้การสนับสนุน | 1. ความไม่ชัดเจนในความก้าวหน้าของ  ข้าราชการ เช่น การเปลี่ยนสายงาน ระดับ  ตำแหน่งของบุคลากร |
| 2. มีระบบสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานกับ  หน่วยงาน | 2. การจัดสวัสดิการยังไม่เท่าเทียมและเหมาะสม |
|  | 3. ทัศนคติเดิมๆ ของข้าราชการที่ว่างานราชการ  มีค่าตอบแทนน้อย ไม่เหมาะสม จึงทำให้  อยากย้ายไปสู่หน่วยงานที่ค่าตอบแทนดีกว่า |

|  |  |
| --- | --- |
| **สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน** | **สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม** |
| 1. มีการจัดทำแผนอัตรากำลังที่ต่อเนื่องชัดเจน  และเกิดผลในทางปฏิบัติ | 1. นโยบายของผู้บริหารระดับสูงต้องมีความ  ต่อเนื่องชัดเจน |
| 2. การจัดงบประมาณและสร้างแรงจูงใจอื่นเกี่ยวกับ  สวัสดิการให้มีความเหมาะสมเท่าเทียม | 2. ทำระบบสร้างแรงจูงใจให้มีความชัดเจน และ  เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น |
| 3. จัดหลักสูตรในการพัฒนาความรู้ให้ตรงกับสาย  งานและการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่อย่าง  ต่อเนื่อง |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **เป้าประสงค์** | **ตัวชี้วัด** |
| 1. มีระบบการรักษาไว้ซึ่งข้าราชการที่มีสมรรถนะ  สูง เช่น Talent Management | 1. ร้อยละของบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงที่กรมฯ  สามารถรักษาไว้ได้ |
| 2. มีระบบสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้มีความ  ชัดเจนและเป็นรูปธรรม | 2. ระดับความสำเร็จของการสร้างระบบสร้าง  แรงจูงใจในการทำงาน |

**ประเด็นยุทธศาสตร์ 7: การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ให้แก่ข้าราชการกรมส่งเสริม**

**การปกครองท้องถิ่น**

|  |  |
| --- | --- |
| **แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน** | **แรงต้าน/อุปสรรค** |
| 1. ผู้บริหารและบุคลากรให้ความสำคัญ | 1. บุคลากรต่อต้านการเปลี่ยนแปลง |
| 2. มีโครงการด้านการป้องกัน ปราบปรามการ  ทุจริตและโครงการด้านการส่งเสริมจริยธรรม  ของข้าราชการ | 2. กระบวนการในการเสริมสร้างคุณธรรมยังใช้  วิธีการเดิมๆ ทำให้ไม่น่าสนใจ |
| 3. มีการจัดส่งข้าราชการเข้าร่วมการอบรมกับ  หน่วยงานอื่นอย่างสม่ำเสมอ | 3. ขาดการสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนา  องค์ความรู้ขององค์กร |
| 4. มีการประกาศค่านิยมการปฏิบัติงานของ  บุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น | 4. ขาดรายละเอียดและแรงจูงใจในการปฏิบัติ  อย่างชัดเจน |
|  | 5. ค่านิยมในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา |
|  | 6. ไม่มีรายละเอียดจัดทำมาตรฐานจริยธรรม  คุณธรรมของข้าราชการ |

|  |  |
| --- | --- |
| **สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน** | **สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม** |
| 1. ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทัศนคติ ของบุคคลใน  การทำงาน | 1. ปรับปรุงและพัฒนาโครงการด้านคุณธรรม  จริยธรรม ให้มีประสิทธิภาพและมีความ  หลากหลายยิ่งขึ้น |
| 2. จัดให้มีระบบการประเมินผลด้านการส่งเสริม  คุณธรรม จริยธรรม อย่างเป็นรูปธรรม | 2. ส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรเข้าใจ  และปฏิบัติตามค่านิยมของกรม |
| 3. จัดทำรายละเอียดมาตรฐาน จริยธรรมของ  บุคลากร |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **เป้าประสงค์** | **ตัวชี้วัด** |
| 1. มีการสร้างมาตรฐานความโปร่งใสในการ  บริหารงานบุคคล | 1. ระดับความสำเร็จในการจัดทำกระบวนงานใน  การบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความโปร่งใส |
| 2. มีรายละเอียดมาตรฐานจริยธรรมของบุคลากร  กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น | 2. ระดับความสำเร็จในการจัดทำมาตรฐาน  จริยธรรมของกรม |
| 3. ส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรเข้าใจ  และปฏิบัติตามค่านิยมของกรม | 3. ร้อยละของบุคลากรที่เข้าใจและปฏิบัติตาม  ค่านิยมของกรม |

**ประเด็นยุทธศาสตร์ 8 : การบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ตรงกับ**

**สมรรถนะประจำตำแหน่ง**

|  |  |
| --- | --- |
| **แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน** | **แรงต้าน/อุปสรรค** |
| 1. ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ  แนวใหม่เปิดโอกาสให้ดำเนินการได้ | 1. ยังไม่ได้ดำเนินการจัดทำสมรรถนะหลัก (Core  Competency) ของ สถ. และสมรรถนะ  ประจำตำแหน่ง (Function Competency)  ตามการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ |
| 2. ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรในหน่วยงานให้  ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคล  ภาครัฐแนวใหม่ | 2. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล  สถ. พ.ศ.2549-2553 ไม่สอดคล้องกับ  สมรรถนะหลัก (Core Competency) ของ  สถ.และสมรรถนะประจำตำแหน่ง (Function  Competency) ที่มีการเปลี่ยนแปลงตาม  การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ |
|  | 3. บุคลากรในหน่วยงานยังไม่เข้าใจระบบการ  บริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ เช่น  การประเมินสมรรถนะ การประเมินผลการ  ปฏิบัติงาน เป็นต้น |

|  |  |
| --- | --- |
| **สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน** | **สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม** |
| 1. จัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของ  สถ. และสมรรถนะประจำตำแหน่งที่สอดคล้อง  กับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่  โดยเปิดโอกาสให้ข้าราชการมีส่วนร่วมในการ  จัดทำ | 1. ประชาสัมพันธ์และจัดอบรมการบริหาร  ทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ |
| 2. ปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากร  บุคคล สถ. พ.ศ. 2549-2553 ให้สอดคล้องกับ  สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำตำแหน่ง  ที่กำหนด โดยเปิดโอกาสให้ข้าราชการมีส่วน  ร่วมในการปรับปรุง |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **เป้าประสงค์** | **ตัวชี้วัด** |
| 1. จัดทำรายละเอียดของสมรรถนะหลักและ  สมรรถนะประจำตำแหน่งที่สอดคล้องกับการ  บริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ | 1. ระดับความสำเร็จในการจัดทำสมรรถนะหลัก  และสมรรถนะประจำตำแหน่งที่สอดคล้องกับ  การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ |
| 2. ปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากร  บุคคล สถ. | 2. ระดับของความสำเร็จในการปรับปรุงแผนยุทธ  ศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล สถ. |
| 3. ประชาสัมพันธ์และจัดอบรมสัมมนาการ  บริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ให้  บุคลากรในหน่วยงาน | 3. ระดับความสำเร็จของการประชาสัมพันธ์และ  การจัดอบรมการบริหารทรัพยากรบุคคลแนว  ใหม่ |

**ประเด็นยุทธศาสตร์ 9 : พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**

|  |  |
| --- | --- |
| **แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน** | **แรงต้าน/อุปสรรค** |
| 1. เป็นองค์กรที่มีความรู้ในการปฏิบัติงานตาม  ภารกิจของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น | 1. ขาดแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็น  องค์กรแห่งการเรียนรู้ |
| 2. ผู้บริหารให้การสนับสนุน | 2. ขาดการรวบรวมองค์ความรู้ให้เป็นระบบ  เป็นหมวดหมู่ |
|  | 3. บุคลากรขาดความสนใจ |

|  |  |
| --- | --- |
| **สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน** | **สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม** |
| 1. ทำแผนการจัดการความรู้เพื่อเป็นแนวทางใน  การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | 1. สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งที่  เป็นทางการและไม่เป็นทางการ |
| 2. เก็บรวบรวมองค์ความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่  ตามสำนัก/กอง และบุคคลให้เป็นระบบเป็น  หมวดหมู่ |  |
| 3. ประชาสัมพันธ์องค์ความรู้และช่องทางการ  เข้าถึงองค์ความรู้ |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **เป้าประสงค์** | **ตัวชี้วัด** |
| 1. หน่วยงานมีแผนการจัดการความรู้ | 1. ระดับความสำเร็จของจัดทำแผนการจัดการ  ความรู้ |
| 2. องค์ความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ได้รับการ  รวบรวม | 2. จำนวนองค์ความรู้ที่ได้รับการรวบรวม |
| 3. มีการเผยแพร่องค์ความรู้ที่ได้รวบรวมแล้ว  ให้กับบุคลากรอื่นได้เรียนรู้ด้วย | 3. ระดับความสำเร็จของการเผยแพร่องค์ความรู้ |

|  |  |
| --- | --- |
| **ประเด็นยุทธศาสตร์ 10 : การพัฒนาภาวะผู้นำให้กับข้าราชการ** | |
|  | |
| **แรงเสริม/สิ่งสนับสนุน** | **แรงต้าน/อุปสรรค** |
| 1. มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ | 1. บุคลากรขาดความมั่นใจในการตัดสินใจ |
| 2. ผู้บริหารให้ความสนใจและสนับสนุน | 2. อำนาจการตัดสินใจยังอยู่ที่ระดับผู้บริหารเป็น  ส่วนใหญ่ |
|  | 3. มีหลักสูตรการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการ  สร้างภาวะผู้นำไม่เพียงพอและไม่ทั่วถึง  บุคลากรทุกกลุ่ม |

|  |  |
| --- | --- |
| **สิ่งที่ต้องทำเพื่อลดแรงต้าน** | **สิ่งที่ต้องทำเพื่อเพิ่มแรงเสริม** |
| 1. มีระบบการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ | 1. มีการมอบหมายภารกิจเพื่อให้บุคลากรได้  แสดงออกและกล้าตัดสินใจ |
| 2. สร้างหลักสูตรการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับการ  พัฒนาภาวะผู้นำให้กับข้าราชการ |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **เป้าประสงค์** | **ตัวชี้วัด** |
| 1. มีการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ  ให้กับข้าราชการ | 1. มีการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ  ให้กับข้าราชการ อย่างน้อย 1 โครงการ |
| 2. การส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมการพัฒนา  ภาวะผู้นำให้กับข้าราชการ | 2. ร้อยละของผู้ผ่านการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะ  ผู้นำ |

**สรุปปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเพื่อกำหนดเป็นเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์**

| **ประเด็นยุทธศาสตร์** | **ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ** | **เป้าประสงค์** |
| --- | --- | --- |
| **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1**  การสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ | 1. จัดทำฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน  2. จัดทำแผนสร้างความก้าวหน้า (Career Path) ให้ชัดเจน  3. มีระบบสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ | 1. จัดทำฐานข้อมูลบุคคลให้ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน  2. ปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลังให้เหมาะสมกับข้อเท็จจริงในปัจจุบัน  3. จัดทำแผนสร้างความก้าวหน้า (Career Path) ให้ชัดเจน  4. จัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับ ความรู้ ทักษะ สมรรถนะในการทำงาน |
| **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2**  การวางแผนอัตรากำลังและปรับอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภารกิจ | 1. เพิ่มอัตรากำลังผู้ปฏิบัติงานตามภารกิจการถ่ายโอน  2. บริหารอัตรากำลังและปรับอัตรากำลังให้เป็นไปตามกรอบที่กำหนด  3. จัดทำและปรับปรุงแผนอัตรากำลังที่สอดคล้องกับความเป็นจริงตามภารกิจหน้าที่  4. จัดให้มีกระบวนการสร้างและปรับวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับการบริหารราชการแนวใหม่ | 1. สร้างและปรับกระบวนทัศน์วัฒนธรรมในการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับการบริหารราชการแนวใหม่และเหมาะสมกับภารกิจ  2. มีการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งที่สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ โดย  คำนึงถึงวัฒนธรรมความคิดของบุคลากร |
| **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3**  การพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล | 1. ต้องพัฒนาความรู้ด้าน IT อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง  2. ต้องให้การสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเพียงพอ  3. รัฐบาลต้องมีนโยบายลดการพึ่งพาระบบเทคโนโลยีจากภายนอก  4. กำหนดให้ความรู้ ความสามารถ ด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะของทุกตำแหน่ง  5. จัดทำแผนงาน/โครงการ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมตามความต้องการด้าน IT ของบุคลากร  6. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและผลักดันให้เกิดระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง  7. จัดทำมาตรฐานของฐานข้อมูลสารสนเทศให้ครอบคลุมทุกภารกิจของกรมฯ  8. การจัดทำฐานข้อมูลกลางในด้านการบริหารงานบุคคล เพื่อสะดวกในการเรียกใช้ข้อมูล | 1. พัฒนาความรู้ด้านทักษะ IT ของบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง  2. จัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล |
| **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4**  พัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ และพฤติกรรมของผู้บริหารยุคใหม่ที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานควบคู่กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน | 1. จัดให้มีระบบการประเมินผล การพัฒนาภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง  2. จัดทำมาตรฐานการสอนงาน  (Coaching) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ และผู้ปฏิบัติงานควบคู่กันไป  3. จัดการฝึกอบรมให้ตรงกับ Competency ที่จำเป็นและต้องการในการเป็นผู้บริหาร  4. พัฒนากระบวนการ วิธีการเสริมสร้างผู้นำให้มีคุณลักษณะของผู้บริหารยุคใหม่  5. มีระบบการประเมินผลผู้บริหารที่เข้ารับการฝึกอบรมว่ามีศักยภาพเพิ่มมากขึ้นเพียงใด  6. มีระบบการประเมินผู้บริหาร โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เป็นผู้ประเมิน | 1. การพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง  2. จัดทำมาตรฐานการสอนงาน (Coaching) เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำและผู้ปฏิบัติงานควบคู่กันไป  29 |
| **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5**  การส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากร | 1. วางแผนงานใช้งบประมาณเพื่อการส่งเสริมคุณภาพชีวิตข้าราชการอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ  2. สร้างค่านิยมให้ข้าราชการโดยนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้เป็นแนวทางการดำรงชีวิต  3. สำรวจความพึงพอใจ/ความต้องการของข้าราชการต่อการจัดสวัสดิการต่างๆ  4. จัดทำแผนสวัสดิการของข้าราชการให้สอดคล้องกับความต้องการของข้าราชการ รวมทั้งมีการประเมินผลเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ  5. สนับสนุนงบประมาณเพิ่มมากขึ้น  6. กำหนดให้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นนโยบายเน้นหนักให้นำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม  7. คณะทำงานด้านสวัสดิการข้าราชการของกรมควรมีตัวแทนจากทุกฝ่าย เช่น ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารสำนัก/กอง ท้องถิ่นจังหวัด | 1. การจัดทำแผนการจัดสวัสดิการของบุคลกรให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร รวมทั้งมีการประเมินผลเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ  2. การส่งเสริมและสนับสนุนให้นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการทำงานและดำรงชีวิต |
| **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6**  การพัฒนาระบบสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้กับหน่วยงาน | 1. มีการจัดทำแผนอัตรากำลังที่ต่อเนื่อง ชัดเจนและเกิดผลในทางปฏิบัติ  2. มีการจัดงบประมาณและสร้างแรงจูงใจอื่น เกี่ยวกับสวัสดิการให้มีความเหมาะสมเท่าเทียม  3. จัดหลักสูตรในการพัฒนาความรู้ ให้ตรงกับสายงานและการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่อย่างต่อเนื่อง  4. นโยบายของผู้บริหารระดับสูงต้องมีความต่อเนื่องชัดเจน  5. สร้างระบบสร้างแรงจูงใจให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น | 1. มีระบบการรักษาไว้ซึ่งข้าราชการที่มีสมรรถนะสูง เช่น Talent Management  2. มีระบบสร้างแรงจูงใจให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม |
| **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7**  การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมให้แก่พนักงาน | 1. ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทัศนคติ ของบุคคลในการทำงาน  2. จัดให้มีระบบการประเมินผลด้านการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม อย่างเป็นรูปธรรม  3. จัดทำรายละเอียดมาตรฐานจริยธรรมของบุคลากร  4. ปรับปรุงและพัฒนาโครงการด้านคุณธรรม จริยธรรม ให้มีประสิทธิภาพและมีความหลากหลายยิ่งขึ้น  5. ส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กร | 1. มีการสร้างมาตรฐานความโปร่งใสในการบริหารงานบุคคล  2. มีรายละเอียดมาตรฐานจริยธรรมของบุคลากรกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น  3. ส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติตามค่านิยมของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น |
| **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 8**  การบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ตรงกับสมรรถนะประจำตำแหน่ง | 1. มีการจัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำตำแหน่ง  2. บุคลากรในหน่วยงานยอมรับ  ในระบบการประเมินสมรรถนะ  การประเมินผลการปฏิบัติงาน | 1. มีการจัดทำรายละเอียดของสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำตำแหน่งที่สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ |
| 2. มีการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล สถ. |
|  |  | 3. มีการประชาสัมพันธ์และจัดอบรมสัมมนาการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ให้บุคลากรในหน่วยงาน |
| **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 9**  พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | 1. บุคลากรในหน่วยงานมีทัศนคติที่รักการเรียนรู้  2. มีแผนการจัดการความรู้  3. รูปแบบที่หลากหลายของการเผยแพร่องค์ความรู้ | 1. หน่วยงานมีแผนการจัดการความรู้  2. องค์ความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ได้รับการรวบรวม  3. มีการเผยแพร่องค์ความรู้ที่ได้รวบรวมแล้วให้กับบุคลากรอื่นได้เรียนรู้ด้วย |
| **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่10**  การพัฒนาภาวะผู้นำให้กับข้าราชการ | 1. มีหลักสูตรการสร้างภาวะผู้นำให้กับข้าราชการที่เหมาะสมและเปิดโอกาสให้ข้าราชการในหน่วยงานได้เข้ารับการอบรมอย่างทั่วถึง  2. ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญและยินดีส่งบุคลากรในสังกัดเข้ารับการอบรม | 1. มีการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับข้าราชการ  2. การส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับข้าราชการ |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **แบบฟอร์มการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารงานบุคคล**   |  |  | | --- | --- | | **วิสัยทัศน์** | **ประเด็นยุทธศาสตร์** | | มุ่งพัฒนาเพื่อ “เป็นองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีสมรรถนะสูงในการส่งเสริมท้องถิ่น ให้เป็นกลไกในการพัฒนาตำบลได้อย่างยั่งยืน” | 1. การสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ  2. การวางแผนอัตรากำลังและปรับอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภารกิจ  3. การพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล  4. พัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ และพฤติกรรมของผู้บริหารยุคใหม่ที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานควบคู่ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากรผู้ปฏิบัติงานควบคู่ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน  5. การส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากร  6. การพัฒนาระบบสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้กับหน่วยงาน  7. การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมให้แก่บุคลากร  8. การบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ตรงกับสมรรถนะประจำตำแหน่ง  9. พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  10. การพัฒนาภาวะผู้นำให้กับข้าราชการ | | **พันธกิจ** | | 1. พัฒนา อบต.ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง  2. ส่งเสริมการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระดับจังหวัดและตอบสนองความต้องการของประชาชน ภายใต้กระบวนการมีส่วนร่วมจากภาคีเครือข่าย  3. พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร อปท. ให้สามารถทำงานแบบมืออาชีพโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี  4. พัฒนาระบบการบริหารงบประมาณและการคลังของ อปท. ให้มีประสิทธิภาพ  5. ส่งเสริมและพัฒนาระบบบริหารจัดการของ อปท. ให้มีศักยภาพในการจัดบริการสาธารณะภายใต้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี  6. พัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานและระบบการติดตามประเมินผลการพัฒนาของ อปท. ให้มีประสิทธิภาพ  7. ส่งเสริมให้ อบต. มีศักยภาพในการพัฒนาคุณภาพ คนได้รับการพัฒนาในทุกมิติทั้งทางร่างกาย จิตใจความรู้ ความสามารถทักษะประกอบอาชีพและความมั่นคงในการดำรงชีวิต เพื่อนำไปสู่ความเข้มแข็งของครอบครัว  8. ส่งเสริมให้บุคลากรนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ | |
|  |